



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMIAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

PEDRO HENRIQUE MENDES BENTO

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA OLX BRASIL SOBRE O
PROGRAMA DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS IMPLEMENTADO NA EMPRESA.**

Rio de Janeiro – RJ

2022

PEDRO HENRIQUE MENDES BENTO

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA OLX BRASIL SOBRE O
PROGRAMA DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS IMPLEMENTADO NA EMPRESA.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Prof. Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

Rio de Janeiro – RJ

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha mãe Claudia e meu pai Pedro Paulo, que me apoiaram durante todos esses anos de faculdade e durante a elaboração da monografia, mesmo que em alguns momentos distantes, me fornecendo tudo que eu precisei pra conseguir elaborar esse trabalho com qualidade.

Segundamente gostaria de agradecer a minha namorada Bruna, por estar do meu lado sempre nos momentos de angústia, conquistas e ansiedade, me dando todo o amor e carinho nos momentos que eu mais precisei.

Gostaria de agradecer a todos os meus amigos da faculdade que estiveram comigo durante todos esses anos, me dando apoio moral, oportunidades e conselhos que servirão para a vida. Todos os momentos que vivi junto de vocês até hoje serviram para que a UFRJ fosse uma das, se não a melhor, experiências da minha vida.

Um lembrete especial para a Associação Atlética Acadêmica de Administração e a Torcida Insana que me fizeram amar ainda mais meu curso e as cores vermelho e azul. No final das contas foram exatamente três matérias que repeti. E para todos os grupos que fiz parte durante esses cinco anos de Facc. “Sou da PV sou sim senhor!” “E o coringa vai jogar.”

Por fim, gostaria de agradecer ao meu orientador Antônio Eugênio por todas as orientações, correções de pontuação e pela sua calma e paciência nos momentos em que parecia que o nosso tempo não seria suficiente. Me sinto realizado com a entrega desse trabalho e por fechar mais um ciclo importante da minha vida.

RESUMO

Com compra do Grupo Zap pela OLX, foi necessário rever diversos processos dentro da empresa para que tudo fosse harmonizado e que todos os colaboradores se sentissem integrados a nova cultura que estava para ser estabelecida na organização. Dentro dessa realidade, o pacote de benefícios das duas empresas foi revisto, dando origem a um único pacote, que passou a adotar a flexibilização do valor de alguns dos benefícios que eram ofertados.

O presente trabalho, em relação sua abordagem, é classificado como uma pesquisa qualitativa, que quanto aos fins pode ser definida como descritiva e exploratória e, quanto aos meios, é classificada como uma pesquisa documental e pesquisa de campo. Dentro desse contexto o presente estudo buscou, através de acesso a documentos da OLX Brasil e respostas dadas por dois profissionais que atuaram na implementação do plano e treze profissionais, cada um de uma diretoria da organização, descrever a empresa e o pacote de benefícios e analisar a percepção desses colaboradores a respeito do pacote de benefícios flexíveis que lhes é oferecido. Com a análise de conteúdo feita sobre os dados obtidos, foi possível entender as tendências e similaridades entre as respostas e observar que a percepção dessas pessoas se concentra em níveis altos de satisfação e que os discursos dos responsáveis pela implementação do plano de benefícios flexíveis batem com os discursos encontrados nas entrevistas realizadas, além de confirmar pesquisas que foram acessadas durante a análise e discussão dos resultados.

Palavras-chave: Remuneração; Benefícios; Benefícios Flexíveis; Flexibilização; OLX Brasil

ABSTRACT

With the purchase of the Zap Group by OLX, it was necessary to review several processes within the company so everything was harmonized and all employees felt integrated into the new culture to be established in the organization. Within this reality, the benefits package of the two companies was revised, giving rise to one single package, which started to adopt the flexibility of the amounts of some benefits offered.

The present work, in regards to approach, is classified as a qualitative research, which in terms of ends can be defined as descriptive and exploratory and, in terms of means, it is classified as a documentary research and a field research. In this context, the present study sought, through access to OLX Brasil documents and answers given by two professionals who worked in the implementation of the plan and thirteen other professionals, each from a different board of the organization, to describe the company and the benefits package and analyze the perception of these employees regarding the flexible benefits package offered to them. With the content analysis made with the data obtained, it was possible to understand the trends and similarities between the answers and to observe that the perception of these people focuses on high levels of satisfaction and that the speeches of those responsible for implementing the flexible benefits plan match the speeches found in the interviews that were carried out, in addition to confirming research that was accessed during the analysis and discussion of the results.

Keywords: Remuneration; Benefits; Flexible Benefits; Flexibilization; OLX Brazil

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1 – Processo Metodológico</u>	23
Figura 2 - Organograma da OLX Brasil	32
Figura 3 - Carreira em Y na OLX Brasil	33
Figura 4 - Valores da OLX Brasil	34
Figura 5 - Ambições da OLX Brasil.....	35
Figura 6 - Cargos e seus planos na Bradesco Saúde.....	40
Figura 7 - Planos odontológicos disponíveis.....	40
Figura 8 - Planos disponíveis do <i>Gympass</i>	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado do levantamento bibliográfico – Artigos resgatados na busca	13
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	11
1.1.2 Objetivo Geral	11
1.1.3 Objetivos específicos	11
1.2 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Remuneração	16
2.2 Benefícios no contexto da remuneração	20
2.3 Benefícios Flexíveis	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 Tipo de pesquisa	24
3.2 Participantes da pesquisa	26
3.3 Instrumento de Pesquisa	27
3.4 Procedimento de coleta e de análise de dados	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 Apresentação da organização	31
4.1.1 O Pacote de Benefícios Flexíveis da OLX Brasil	36
4.2 A percepção dos colaboradores da OLX Brasil	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
APENDICE A – Roteiro de entrevista com time de administração de gente	58
APENDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores	59
APENDICE C – Compilação das respostas dadas pelos entrevistados	60

1. INTRODUÇÃO

O processo de remuneração pode ser visto como um pacote que reúne pagamentos, recompensas e auxílios que são fornecidos pela entidade empregadora para o funcionário. Essa relação pode se estabelecer de maneira tradicional ou estratégica. A tradicional está ligada a uma relação de remuneração atrelada aos cargos, já a estratégica, está mais ligada as metas ou resultados atingidos pelo colaborador (CHAVES; LIMA, 2021). Além disso, a remuneração pode se estabelecer de maneira direta e indireta. São exemplos de remuneração direta o salário, as comissões, os incentivos e as bonificações. Já a remuneração indireta contempla as recompensas não financeiras, reconhecimentos esporádicos e, os famosos, benefícios (BOHLANDER; SNELL, SHERMAN, 2003).

Entendendo um pouco como a remuneração se distribui entre as organizações, pode-se dizer que ela é um fator fundamental para qualquer evolução organizacional que se propõe e a maneira como ela é abordada dentro da empresa faz muita diferença. As empresas que implementarem um conceito de remuneração estratégica, terão vantagem em relação as que não implementarem (WOOD JR; FILHO, 2006).

Ao longo da história, as melhores respostas para a implementação de um sistema de remuneração que agradasse foram diferentes. Se pensarmos no início da industrialização vemos como as melhores soluções para aquele tempo eram a rigidez na supervisão e um sistema de remuneração por peça. Se evoluirmos para o cenário mais a frente, vemos a criação de departamentos para lidar com os processos de remuneração, descrevendo melhor as funções, os cargos e criando planos de carreira, delimitando claramente os limites de responsabilidade das funções. Seguindo mais à frente na linha do tempo, chegamos em ambientes organizacionais que falam muito mais sobre equipes multidisciplinares, gestão por processos, trabalho remoto, informação, conhecimento etc. Vemos um mundo que busca muito mais processos que sejam flexíveis e adaptáveis (WOOD JR; FILHO, 2007).

Tendo esses pontos em vista, pode-se refletir que as relações de trabalho e, por consequência os processos de remuneração, evoluíram muito e chegaram em níveis que conseguem se adaptar e atingir as necessidades do colaborador muito melhor do que a cem anos atrás. Olhando para processos de remuneração mais complexos, em particular sobre a remuneração indireta, pode-se pensar que uma das evoluções que com certeza ajudou muito nesse processo foi a criação dos benefícios.

Podemos caracterizar os benefícios como compulsórios e espontâneos. Os compulsórios seriam aqueles que são incluídos no pacote de remuneração afim de cumprir com leis trabalhistas. São exemplos de benefícios compulsórios o 13º salário, as férias remuneradas, licença maternidade etc. Já os espontâneos são aqueles que a empresa tem a opção de fornecer ou não, sendo esses uma das partes mais estratégicas para um plano de benefícios, já que os compulsórios são vistos com direitos de qualquer trabalhador assegurados por lei. Exemplos de benefícios espontâneos são os seguros de vida, auxílio transporte e um dos mais comentados, o vale refeição e/ou alimentação (MARRAS, 2009)

O mercado de benefícios está muito bem consolidado no Brasil. Empresas como Alelo, Ticket, Sodexo e VR benefícios dividem um mercado que gira valores estimados em R\$ 150 bilhões por ano. Com uma nova mudança no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) empresas com uma nova proposta de formato de benefícios como o Ifood, Flash e Caju conseguiram entrar nesse mercado (NEOFEED, 2021).

Essas novas empresas que se apresentam para desbravar o mercado de benefícios tem como foco a facilitação na implementação de benefícios flexíveis. Essa é uma modalidade, na categoria de benefícios, que visa fazer com que a bonificação seja mais bem aproveitada de acordo com a necessidade de cada colaborador. Um exemplo é uma empresa que coloca recursos na distribuição de um plano de saúde, mas existem colaboradores que preferem manter um plano privado e que gostariam de receber da empresa o valor investido nesse plano de saúde de outra forma (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Essa flexibilidade pode se estender para as mais diversas categorias de benefícios. Se antes o colaborador tinha um valor fixo para vale refeição, outro valor fixo para vale alimentação e assim para demais benefícios, com os benefícios flexíveis, ele recebe em um único cartão um valor que contemple as cifras acordadas para todos os benefícios. O colaborador passa ter a opção de escolha sobre o quanto ele vai destinar para cada modalidade. Um exemplo seria uma pessoa que vai de carro para o trabalho e leva marmita todos os dias. Para esse colaborador, ter um valor preso no vale refeição pode não ser interessante. Mas com os benefícios flexíveis, ele pode organizar os gastos da maneira que preferir, destinando o valor do vale refeição para o custo da gasolina para ir ao trabalho todos os dias.

Analisando todos esses pontos, é possível perceber que a remuneração de forma geral, toca em vários pontos da vida do colaborador e na saúde das empresas, além de que qualquer mudança nessa estrutura, pode trazer impactos significativos na percepção de todos os

colaboradores a respeito da organização e do seu futuro no mercado. E é por isso que nesse trabalho vamos analisar a percepção dos colaboradores da OLX Brasil sobre a implementação dos benefícios flexíveis.

O ambiente escolhido para fazer o estudo foi a OLX Brasil, empresa de tecnologia que se destaca pela diferença e por fugir do tradicional no seu dia a dia. (OLX Brasil, 2021) Em 2020 ela dobrou de tamanho, adquirindo o Grupo Zap (G1-ECONOMIA, 2020) e como consequência, precisou reformular diversos processos internos e um deles foi o plano de remuneração e benefícios. Esse cenário se mostra muito propício para entender o que era feito antes e o que mudou após a recente implementação desse novo modelo.

1.1 Objetivos

Com o intuito de delimitar o escopo da pesquisa, foi necessário definir o objetivo geral e os objetivos específicos do escopo que será analisado.

1.1.2 Objetivo Geral

O objetivo principal desse estudo é identificar qual é a percepção dos colaboradores da OLX Brasil sobre o programa de benefícios flexíveis implementados na empresa.

1.1.3 Objetivos específicos

- Conceituar remuneração
- Contextualizar benefícios na remuneração total dos empregados.
- Conceituar benefícios flexíveis
- Elencar as expectativas do time de remuneração da OLX Brasil em relação a implementação do pacote de benefícios flexíveis.
- Descrever o sistema de benefícios flexíveis da OLX Brasil

1.2 Justificativa

O salário tem uma importância muito grande, se não um papel de protagonista, no pacote de recompensas que pode ser oferecido pelas organizações. Porém, o que complementa o salário, pode virar uma vantagem competitiva muito grande para as empresas que investem em

inovações nesse sentido. Desses complementos, os benefícios são os que mais ficam em evidência. Essa relação de importância dos benefícios pode ser vista no fato de que a maioria dos que são oferecidos, não são estabelecidos pela CLT, são frutos de relações realizadas, na maior parte das vezes, pelos sindicatos das categorias e mesmo não sendo previstos em lei, eles complementam e muito a percepção de remuneração do trabalhador (CHAVES; LIMA, 2021)

Tendo isso em vista, pode-se pensar que entender a percepção do colaborador a respeito de um plano de benefícios, seja algo muito importante, principalmente quando se trata de uma modalidade nova, como a de benefícios flexíveis, que tem um potencial enorme de revolucionar o cenário.

Uma constatação feita pelo autor desse trabalho, durante a pesquisa bibliográfica para a criação do referencial teórico, foi de que muitos dos artigos que falam sobre o tema remuneração acabam direcionando seus estudos para a compensação de executivos. Já na presente pesquisa, o foco das análises está em um pedaço da remuneração que se distribui e impacta todos os cargos da empresa de maneira igual, os benefícios. Essa diferença traz uma amplitude maior para aplicação dos resultados obtidos.

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a remuneração fixa tem uma relação direta com as demais remunerações oferecidas pela empresa. De acordo com pesquisa conduzida pelos autores, os valores estipulados para a remuneração fixa, se tornam um valor base, que servirá para o cálculo dos valores destinados para a remuneração variável. Além disso, o valor da remuneração fixa, uma vez estabelecido, se torna um parâmetro para os colaboradores, o que torna sua redução muito mais difícil. Dessa forma, um bom entendimento dos conceitos de remuneração pode ajudar e muito as organizações a terem um controle melhor da sua massa salarial.

Como falado anteriormente nesse trabalho, o mercado de benefícios é muito grande no Brasil, movimentando mais de 150 bilhões de reais. Além disso, os pacotes de benefícios, além de ajudarem na qualidade de vida dos funcionários, ajudam a reduzir a rotatividade e podem tornar a organização mais competitiva no mercado (MARRAS, 2009). Sendo assim, tendo em vista o mercado de tecnologia, que é onde a OLX Brasil está inserida, sendo um mercado extremamente competitivo com mais vagas de trabalho do que profissionais capacitados (DIÁRIO POPULAR, 2022), entender a percepção dos colaboradores sobre os benefícios flexíveis pode ser uma informação chave para essas empresas conseguirem se tornar cada vez mais atrativas.

Além disso, a proximidade do autor dos realizadores da implementação do pacote de benefícios e o acesso a informações privilegiadas dentro da organização, contribuem e muito para riqueza de informações na pesquisa. Em um mercado competitivo como o de tecnologia, ainda mais falando de remuneração, não é muito comum que as organizações não disponibilizem as informações com tanta facilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para construir esse referencial teórico, foi realizado um levantamento bibliográfico que possibilitasse a caracterização de remuneração, benefícios e benefícios flexíveis com base na produção científica, majoritariamente nacional, no período de 2014 até 2021.

As buscas foram feitas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave a seguir no campo assunto: “Remuneração”; “Benefícios”; “Benefícios Flexíveis”. Apenas periódicos revisados por pares classificados com avaliação maior ou igual à pontuação B4 pelo sistema Qualis da CAPES foram selecionados.

Quadro1: Resultado do levantamento bibliográfico – Artigos resgatados na busca

Autores	Ano	Periódico	Títulos da Obra	Classificação
BEUREN; PAMPLONA; LEITE	2020	Revista de Administração Contemporânea	Remuneração dos Executivos e Desempenho em Empresas Brasileiras Familiares e Não Familiares	A2
CHVES; LIMA	2021	Revista interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro	ANÁLISE DA GESTÃO DE REMUNERAÇÃO NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM 2019, NO BRASIL	B3
JACOMINI; NASCIMENTO; IMBO	2019	Eccos	Composição da remuneração de professores de redes de ensino estaduais	B2
FERNANDES; FERNANDES; CAMPO	2020	Ensaio: Avaliações e Políticas Públicas em Educação	Remuneração docente: efeitos do plano de cargos, carreira e	B1

			remuneração em contexto municipal	
AGUIAR; PIMENTEL	2017	Revista de Administração Contemporânea	Remuneração de Executivos e Desempenho no Mercado Brasileiro: Relações Contemporâneas e Defasadas	B1
SOUZA; CARDOSO; VIEIRA	2017	REAd: Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	DETERMINANTES DA REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COMPANHIAS	B1
VIEIRA; PIERANTONI; MAGNAGO; FRANÇA; MIRANDA	2017	Saúde em Debate	Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades	B2
SANTOS; CAREGNATTO; BORELI;RADAELLI; GANZER; CHAI; DORION; OLEA	2016	Navus revista de gestão e tecnologia	Benefícios flexíveis: Estudo de caso em uma indústria de autopeças	B3
CARDOSO; CASTIGLIA	2016	Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios	BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS COMO UMA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	B4
GOMES; GASPARETO;	2018	Portal Metodista de Periódicos Acadêmicos	Plano de benefícios como fator	B2

SCNORRENBERGER; LUNKES			motivacional: estudo em empresa familiar do setor metalúrgico	
FALEIRO	2020	Repositório Intitucional UNISC		B3
CAMPOS	2020	Instituto Universitário de Lisboa	Benefícios: estudo de preferências e de efeitos decorrentes da sua atribuição	B2

Fonte: elaboração própria

Neste capítulo, discute-se o que é e como se caracterizam os processos de remuneração, revisando artigos e livros que passam pela história, aplicação e descrição desse processo. Em seguida passa-se a uma análise a respeito da remuneração através de benefícios e benefícios flexíveis.

2.1 Remuneração

Ao estudar a história da remuneração, a partir da revolução industrial, podemos dividir essa história em seis períodos importantes. O primeiro período se dá entre as décadas de 1890 a 1920. Nesse período, a administração científica estava em evidência no cenário industrial e esse modo de enxergar os processos organizacionais colaborou para o surgimento de críticas aos sistemas de remuneração praticados na época. Os sistemas da época eram baseados na recompensa pelo dia de trabalho ou pela produção. A fim de estabelecer mudanças nesse sistema, foram realizados estudos do tempo necessário para realização de tarefas e de quais eram os melhores métodos para realizá-las. Depois disso, veio a ideia de aplicar o incentivo individual e sistemas de pagamento por desempenho, o que levou, na época, as pessoas para “à sua condição de eficiência máxima” (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

O segundo período passa pelas décadas de 1920 até 1950. Nesse período o que se sobressaiu foram os parâmetros de gestão mais rígidos, com excesso de formalização, zelo burocrático, departamentalização e excesso de impessoalidade. O cargo passou a ser o principal parâmetro para a determinação da remuneração e pode-se dizer que nesse período ocorreu a expropriação do trabalhador de seu conhecimento, levando-o a uma visão fragmentada dos processos do trabalho e a uma postura submissa (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

No terceiro período, entre as décadas de 1950 e 1970, vivemos um período de grandes transformações tecnológicas, o início de uma globalização mais acelerada. Nessa época as empresas ficam cada vez mais internacionais e a prática de remuneração cada vez mais complexa. Por conta dessa complexidade, emerge a valorização do protagonismo do colaborador no seu sucesso e assim aspectos não financeiros como carreira e status passam a ser mais valorizados (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Caminhando para o quarto período, vamos para as décadas de 1970 a 1980. Nessas décadas, percebe-se que a burocratização dos tempos anteriores não proporcionava os resultados desejados e a partir daí começa a busca pela flexibilização das estruturas. Com isso, a remuneração passa a ser mais voltada para as pessoas, visando uma maturidade maior dos colaboradores a respeito de suas contribuições (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

O penúltimo período, entre as décadas de 1980 e 1990 se caracteriza por uma grande pressão para as organizações. A entrada de novos grandes competidores no mercado com a globalização faz com que o desenvolvimento de pessoas seja o centro das estratégias de remuneração. Com isso, o conceito de meritocracia se consolida na percepção da colaboração dos funcionários para a organização (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Por fim, da década de 1990 em diante, disseminação da internet somada às novas formas de valorizar as organizações, contribuiu para que, além da remuneração, o papel do colaborador no desenvolvimento da empresa fosse muito mais valorizado (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017)

Analisando cada uma desses períodos, pode-se perceber que quanto mais avançamos no tempo, mais distante as empresas buscam estar dos processos de remuneração mais tradicionais. Cada vez mais vemos o que os processos de remuneração buscam otimizar o desempenho do colaborador e para isso a remuneração precisa absorver aspectos que vão além da função e do cargo. Se o momento atual pede uma ênfase na contribuição do empregado no desenvolvimento da empresa, a remuneração tradicional por sua vez é empecilho para que isso aconteça.

A remuneração tradicional é baseada na descrição das atividades e na responsabilidade de cada função. Esse modelo de remuneração, ainda muito usado por empresas atuais, permite com que elas atinjam um patamar mínimo na estruturação do processo. Porém, quando se mantém somente o processo de remuneração tradicional, sem busca pela evolução, ou seja, ir atrás de remunerar a partir de outros aspectos, como performance, conhecimento, potencial etc.,

os processos podem se tornar anacrônicos e atrapalhar o direcionamento da empresa (WOOD JR; FILHO, 2007).

Podemos considerar algumas desvantagens principais dos processos de remuneração tradicional. Segundo Wood jr e Filho (2007), uma delas é a inflexibilidade. Isso se dá como uma desvantagem, já que uma empresa é composta de vários empregados diferentes e esse processo de remuneração acaba por tratar coisas diferentes de forma homogênea.

Outra desvantagem que podemos trazer, é o conservadorismo. Isso se dá como desvantagem no processo de remuneração tradicional, já que faz um reforço da burocratização, além de privilegiar as relações hierárquicas. Como falado anteriormente, existe uma tendência das organizações em evoluírem as relações hierárquicas para modelos mais informais, saindo de supervisões mais diretas para células de trabalho com mais autonomia (WOOD JR; FILHO, 2007).

Por fim, podemos considerar como desvantagem da remuneração tradicional o anacronismo. Isso ocorre porque nas empresas mais modernas, os sistemas mais tradicionais de remuneração acabam gerando problemas no processo de evolução da organização. As organizações estão caminhando para a descentralização da tomada de decisão, uma forte orientação a resultados, maior autonomia, foco em agilidade e flexibilidade e trabalho em grupo. Com isso, os processos de remuneração tradicional se tornam antagônicos a essas mudanças, gerando entraves ao processo de evolução.

Já a remuneração estratégica, segundo Wood jr e Filho (2007), visa contemplar as necessidades atuais do mercado, visando mudar o conceito de remuneração atrelado a custo para um conceito ligado ao aperfeiçoamento da organização, visando fomentar as melhorias e a competitividade interna. Isso pode ocorrer de duas maneiras. A primeira delas, contemplando o contexto organizacional, analisando o que dá forma à empresa. Além disso pensa-se não só no contexto atual da organização, mas também nos possíveis futuros que aguardam a empresa. Já a segunda maneira é contemplando as necessidades individuais de cada colaborador. É necessário olhar para fatores como conhecimento, comportamentos, competências, desempenho e resultado, visando construir um modelo que se adapte melhor ao quadro da empresa naquele momento.

Dentro da remuneração, segundo Chaves e Lima (2021), o salário pode ser considerado o item principal desse processo. Ele é o valor em dinheiro mínimo, fixo, que um funcionário pode receber e é independente do desempenho apresentado. Além do salário, no processo de

remuneração, temos as bonificações que são indiretas, como os benefícios, e as variáveis que podem depender do desempenho.

Falando de remuneração direta e indireta, podemos diferenciá-las da seguinte forma. São exemplos de remuneração direta o salário, as comissões, os incentivos e as bonificações. Já a remuneração indireta contempla as recompensas não financeiras, reconhecimentos esporádicos e, os benefícios, tanto fixos quanto flexíveis (BOHLANDER; SNELL, SHERMAN, 2003).

Entrando na parte de remuneração fixa e variável, é possível entender um pouco mais como se distribuem as bonificações dos colaboradores. As formas como estabelecemos a remuneração fixa, estão muito ligadas e a posição ocupada pela pessoa na empresa. Para que isso seja feito, é preciso analisar de forma crítica a configuração dos cargos da empresa e as características organizacionais e culturais. A partir dessa análise que contempla caracterização dos cargos existentes na organização, definição de uma forma de diferenciar os cargos da organização e o estabelecimento dos valores a serem pagos aos diferentes cargos observando sua relevância relativa, é possível estabelecer um modelo de remuneração fixa (DURTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Já a remuneração variável, segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), está mais ligada ao atingimento dos objetivos organizacionais, grupais e/ou negócio, não apenas pela função que exercem, mas também pela maneira como o trabalho é executado. Algumas das premissas que permeiam esse tipo de remuneração são as diferenças entre o nível de contribuição para o desenvolvimento e obtenção de resultados para a empresa, a relação de dependência da performance do colaborador e a performance da empresa e a atração e retenção da alta performance com as propostas de bonificação vinculadas à performance.

A relação entre remuneração e performance é nítida, porém os processos de remuneração precisam ser aplicados de maneira correta e baseados em estudos sobre a composição da organização. Segundo Beuren, Pamplona e Leite (2020), em alguns casos, um aumento de remuneração pode até atrapalhar a performance. Dessa forma se utilizar de maneira correta dos braços da remuneração variável, como os benefícios, pode ser crucial para a elaboração de um bom plano de remuneração que atinja os objetivos de performance esperados.

2.2 Benefícios no contexto da remuneração

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), no Brasil, os benefícios representam uma boa fatia da remuneração dos trabalhadores. Isso ocorre porque no nosso país nós temos uma carência latente em recursos básicos, o que cria a necessidade de as empresas ajudarem os colaboradores preenchendo essas lacunas sociais.

Essa relação entre benefícios e aumento da qualidade de vida é nítida, já que os mesmos podem ser definidos como um conjunto de programas, incorporados ao salário, que visam atender as necessidades do colaborador. Porém, mesmo que atrelados a qualidade de vida, eles nem sempre foram tão estratégicos. (SANTOS, CAREGNATTO; BORELLI; RADEALI; GANZER; CHAIS; DORION; OLEA, 2016).

Falando sobre a história dos benefícios, podemos voltar até os anos sessenta, onde raras empresas aderiam a essa modalidade de remuneração. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), apenas empresas internacionais vindas de países desenvolvidos ofereciam os benefícios no país. Isso começa a mudar, no Brasil, a partir dos anos de 1970, com o crescimento econômico e aí sim a disseminação dos benefícios, primeiramente voltados para saúde e seguro de vida, depois passando pela parte da alimentação e caminhando para contemplar as necessidades de educação da família do colaborador.

Segundo Santos *et. al.*, (2016), pode-se dividir benefícios em 3 módulos: Encargos sociais, Benefícios concedidos pela empresa e Plano flexível. Cada um deles com suas características, sendo os encargos sociais atrelados a questões regulamentadas por lei, os concedidos pela empresa ligados a convenções coletivas ou a vontade própria da organização e os planos flexível dando a possibilidade de escolha para o colaborador.

De acordo com Wood Jr e Filho (2007), nos últimos anos, o custo das empresas com a remuneração variável vem crescendo bastante. Por trás disso, o autor cita o crescente aumento da pressão por novos itens nessa categoria ou maior elegibilidade para as opções que já são concedidas. Essa relação pode indicar o quanto os benefícios preenchem as necessidades do colaborador e como eles podem ser um agente importante na percepção deles da empresa e na retenção das pessoas.

Vendo pela perspectiva de Dutra, Dutra e Dutra (2017), o grande desafio na estruturação dos benefícios, está justamente em encontrar uma estrutura que atenda às necessidades concretas do colaborador, para que, como comentado acima, eles sirvam como uma importante complementação da remuneração e atuem como elementos de atração e retenção de pessoas.

Para cumprir esse papel, uma política de benefícios deve observar pontos como os tipos de benefícios que serão oferecidos, os níveis de acesso aos benefícios, a escala desses benefícios, a proporção em relação a remuneração total, oportunidade de flexibilidade e escolha, competitividade com o mercado, considerações fiscais e o relacionamento sindical.

Como na remuneração, existem também diferentes categorias de benefícios. É possível destringir os benefícios em benefícios legais e espontâneos. Benefícios legais são aqueles que estão atrelados a legislações como a trabalhista, previdenciária ou convenções sindicais. Nessa modalidade podemos encontrar o 13º salário, salário família, salário maternidade, férias remuneradas, repouso semanal remunerado, auxílio-doença FGTS, adicional de 50% para horas extras, abono de 1/3 sobre as férias, adicional de periculosidade etc. (GOMES; GASPARETTO; SCNORRENBURGER; LUNKES, 2018).

Do ponto de vista de um trabalhador comum, benefícios garantidos por lei não parecem ser de fato benefícios. Caso uma empresa não garanta algum desses que estão citados acima, ela pode ser processada ou multada como garante a Consolidação das leis Trabalhistas – CLT 2017

Falando da outra categoria, dos benefícios espontâneos, podemos caracterizá-los, ainda segundo Gomes *at. Al*, (2018), como os que são oferecidos de forma natural pelas organizações sem uma obrigatoriedade legal. Esses, visam promover para o colaborador uma qualidade de vida melhor e uma segurança maior para exercerem suas funções. São exemplos desses benefícios o vale refeição/alimentação, o seguro de vida, o auxílio transporte, dentre outros.

Nessa relação de benefícios espontâneos, cada colaborador pode demonstrar uma necessidade específica, com isso, um pacote de benefícios espontâneos fixos pode não ser a melhor opção nem a mais estratégica para que de forma geral o pacote de remuneração cumpra com seus objetivos. Dessa forma, surge a necessidade de flexibilização dos pacotes de benefícios.

2.3 Benefícios Flexíveis

Segundo Gomes *at. Al*, (2018), os planos de benefícios flexíveis partem do princípio de que existe uma relação madura entre colaboradores e organização. Isso ocorre porque nessa modalidade de benefícios existe o direito do colaborador de escolher quais benefícios se adaptam melhor as suas necessidades. Tal relação contribui bastante para o papel dos benefícios, que podem atuar em três áreas da vida do colaborador, que seriam dentro do cargo

(seguro de vida, prêmios de produção...), fora do cargo, mas dentro da empresa (lazer, refeitório e transporte...) e fora da empresa (Recreação e atividades).

Na sua forma mais tradicional eles são oferecidos como pacotes, sem muita variação e quando tem, é em função da hierarquia, tendo opções de escolha quase nulas. Esse modelo passa por muitas dificuldades em se manter nas organizações. Um dos motivos disso é o achatamento das estruturas hierárquicas e a valorização do trabalho em grupo, mudando o conceito de carreira. Outro ponto é a o aumento da diversidade no ambiente de trabalho, que faz com que um pacote fixo de benefícios não consiga contemplar todas as necessidades do quadro de funcionários. E por fim, a insatisfação de alguns grupos de funcionários que acabam sendo descontados em função de benefícios que para eles o uso não é justificável (WOOD JR; FILHO, 2007).

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), existe diferentes percepções a respeito dos benefícios que podem tornar a sua gestão mais complexa. Ele cita que as empresas veem os benefícios como custo enquanto o colaborador vê valor, e que esses dois pontos estão constantemente desalinhados. Dessa forma, promover valor para o colaborador, através de um plano de benefícios flexíveis, pode ser a solução para realinhar essas percepções.

Também, segundo Campos (2020), vemos que a percepção das áreas de recursos humanos é diferente do real uso dos benefícios pelos colaboradores. Isso se dá justamente pela diferença entre o uso real dos benefícios e os propósitos principais para qual eles foram concedidos. Um exemplo comum disso é o vale refeição, que tem como princípio possibilitar que o colaborador almoce fora de casa durante o expediente, porém muitas pessoas levam comida de casa e aproveitam o valor do vale em outras ocasiões. Tendo em vista esses dois pontos, pode-se concluir que existem uma complexidade enorme em criar um pacote que atenda a todos, por isso que o caminho da flexibilização pode ser a resposta para uma melhor percepção dos colaboradores a respeito do que é oferecido.

De acordo com Wood Jr e Filho (2007), a flexibilização dos benefícios pode assumir quatro formas. A primeira é através de uma flexibilização parcial. Nesse modelo a empresa oferece uma parte dos benefícios de maneira fixa e oferece ao colaborador uma lista de outros benefícios para que ele possa escolher.

A segunda é a modular, onde a empresa oferece pacotes diferentes, fechados, e da o direito de escolha entre esses pacotes para o colaborador.

Entrando na terceira, temos o chamado Menu de opções, onde a empresa disponibiliza uma lista de benefícios e cada um deles tem uma quantidade de pontos. Cada um dos funcionários tem direito a um número x de pontos e assim podem montar o seu pacote de benefícios da forma que preferir.

Na quarta e última forma, temos a escolha livre. Aqui o funcionário pode escolher qualquer benefício disponível no mercado dentro de um valor pré-definido pela empresa. Conforme ele utilizar, ele é reembolsado pela empresa dentro do valor correspondente ao seu cargo.

É claro que flexibilizar os benefícios não é algo que só traz vantagens. Algumas desvantagens dessa flexibilização podem ser apontadas. Uma delas é que cada item que deverá ser acrescentado deverá passar por uma análise detalhada do custo que isso gerará para a organização, e com a flexibilização essa análise de custo fica mais complexa. Outro ponto é que a liberdade de escolha dos funcionários exige um sistema de gestão dos benefícios mais complexo. E por último, é o fato de que por mais que você ofereça uma variedade boa de benefícios, não significa que as pessoas farão as melhores escolhas (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Também segundo Cardoso e Castiglia (2016), existem outros pontos de desvantagem que precisam ser levantados a respeito dos benefícios flexíveis. As escolhas podem seguir por um caminho em que o custo para a organização cresça muito. Além disso, más escolhas de benefícios pelos funcionários, podem gerar mais custos para a empresa em função de um retorno de percepção positiva menor dos colaboradores.

Já citadas as desvantagens, é preciso deixar claro também quais são as vantagens de adotar esse modelo. A flexibilidade, consegue fazer com os empregados selecionem benefícios que atendem suas necessidades individuais, o pacote de benefícios consegue se adaptar as forças de trabalho diversificadas e em constante mudança, os empregados passam a entender mais sobre o pacote de benefícios e os seus custos implícitos, o valor psicológico dos benefícios é maximizado e o empregador ganha vantagens competitivas no mercado em relação a retenção e atração de pessoas (CARDOSO; CASTIGLIA, 2016).

3 METODOLOGIA

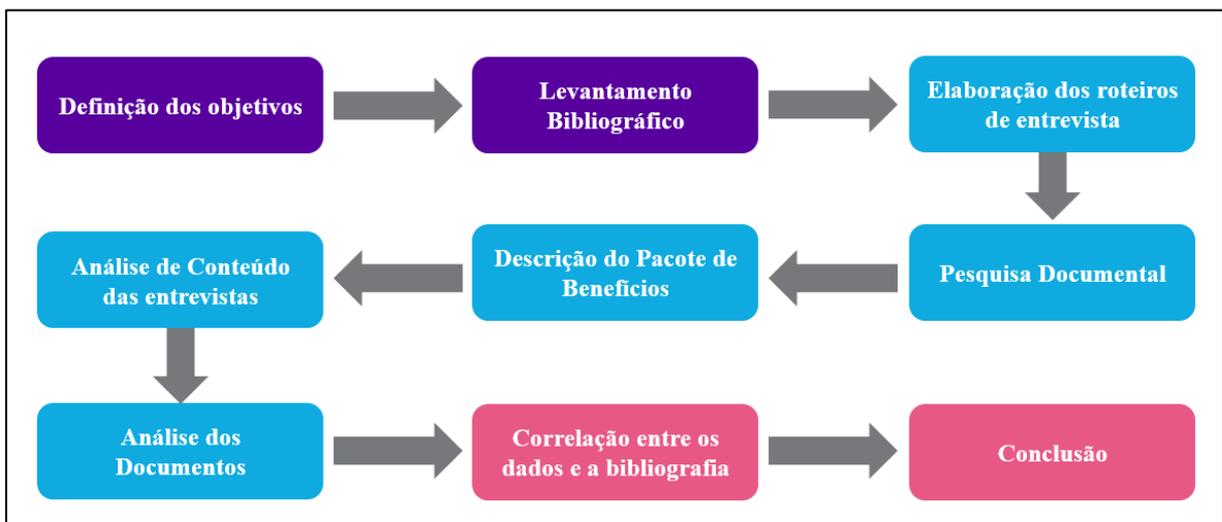
Neste capítulo serão abordados os mecanismos metodológicos que foram escolhidos e utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa, sempre em busca de atender de maneira satisfatória o problema de pesquisa definido, junto com seus objetivos gerais e específicos, o que possibilitará uma análise efetiva dos dados e uma compreensão melhor do tema proposto.

Tendo esses objetivos em vista, a metodologia usada para este trabalho está dividida em quatro etapas: tipo e classificação da pesquisa, participantes do estudo, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Como o objetivo deste estudo é analisar a percepção dos colaboradores da OLX Brasil a respeito do novo plano de benefícios flexíveis, sua abordagem é classificada como qualitativa, quanto aos fins pode ser definida como descritiva e exploratória e, quanto aos meios, é classificada como uma pesquisa documental e pesquisa de campo. O estudo se dará através da técnica adotada de entrevistas. Na imagem abaixo é possível conferir como se deu o processo:

Figura 1 – Processo Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor

As pesquisas qualitativas podem ser caracterizadas por se fundamentarem principalmente em análises qualitativas, tendo como característica a não utilização de

instrumentos estatísticos para a análise dos dados (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). O não uso desses elementos qualitativos, pode induzir o pensamento de que as pesquisas qualitativas sejam uma espécie de especulação subjetiva, porém, segundo Vieira e Zouain (2004), é justamente o contrário, já que tais trabalhos podem se utilizar de bases teórico-empíricas e até de pesquisas quantitativas como fundamentação, a fim de buscarem cientificidade. Além disso, o autor ainda comenta que mesmo que esse método tenha uma subjetividade maior, as pesquisas qualitativas permitem estabelecer métodos científicos por meio de uma definição clara de todo o processo seguido, o que permite que outros pesquisadores repliquem o passo a passo utilizado. Por fim, ela proporciona uma boa flexibilidade para trabalhar o problema escolhido e fornece descrições robustas e cheias de detalhes, o que ajuda o pesquisador a estar sempre revisando sua estruturação teórica.

Com relação a classificação da pesquisa quanto aos fins:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002 p.42).

Além disso, ainda segundo o autor, as pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis. Ela tem a pretensão de determinar a natureza dessas relações.

A pesquisa, além de descritiva, também pode ser classificada como exploratória:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002 p.41)

Além disso, ainda segundo o autor, o planejamento de uma pesquisa exploratória é bem flexível, o que possibilita considerar os mais diversos aspectos relativos ao problema estudado.

Com relação aos meios a pesquisa pode ser classificada como documental. Segundo Gil (2002, p.45) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” Além disso, ainda segundo o autor, as fontes de uma pesquisa documental, diferente de uma pesquisa bibliográfica, são muito mais diversificadas e dispersas.

Ainda sobre a pesquisa documental, pode-se caracterizar os documentos a disposição como de “primeira mão”, que são os que não receberam nenhum tratamento analítico. São

exemplos desses documentos arquivos de órgãos públicos, associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Outros tipos de documentos podem ser caracterizados como de segunda mão. Esses, sim, já passaram por algum tratamento analítico. São exemplos desses documentos relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2002).

Além da pesquisa documental, esse trabalho também se caracteriza como um estudo de campo:

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados. (GIL, 2002 p.52)

Dessa forma, através do contato com os funcionários da empresa, serão desenvolvidos materiais que ajudarão na parte de descrição e análise dos dados.

3.2 Participantes da pesquisa

Falando sobre o grupo participante deste estudo, no que diz respeito ao ecossistema organizacional analisado, a empresa de tecnologia OLX Brasil foi a escolhida.

Já no que se refere aos funcionários contemplados pela pesquisa, a população deste estudo é composta por empregados da OLX Brasil com data de admissão anterior a integração com o Grupo Zap e vivenciaram a troca do plano de benefícios antigo para plano de benefícios flexíveis. Além disso, foram entrevistados funcionários da equipe responsável pela construção e implementação do novo plano de benefícios flexíveis.

Dentro desse cenário, foram entrevistados dois funcionários chamados 01 (E01) e 02 (E02) do time responsável pela implementação do plano de benefícios flexíveis. O critério aqui foi buscar pessoas que estiveram ligadas diretamente a todo o processo de negociação, construção e implementação do novo plano.

Além desses dois, foram entrevistados mais treze funcionários chamados de 03 (E03) até entrevistado 15 (E15), sendo um de cada diretoria da OLX Brasil, todos com data de admissão anterior a integração entre a OLX e o grupo ZAP, o que significa que usufruíram dos pacotes de benefícios antigos e hoje usufruem do novo.

3.3 Instrumento de Pesquisa

A técnica de entrevista pode ser caracterizada como o momento em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas. Tal ação tem como objetivo a obtenção dos dados que interessam para a investigação em questão, o que a caracteriza como uma forma de interação social, mais especificamente uma forma de diálogo assimétrico, onde a parte interessada nas informações, busca extraí-las da parte que as possui. (GIL, 2006).

As entrevistas, segundo Gil (2006), possuem algumas vantagens para as pesquisas. Esse instrumento possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, são muito eficientes para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano e os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.

Além disso, ainda sobre as entrevistas:

A entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõe as ciências sociais. Daí porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevistas, em função de seu nível de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que sejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação (GIL, 2006 p.119)

No caso deste estudo, as entrevistas serão estruturadas com o auxílio de dois roteiros prévios de perguntas que poderão ser adaptados (desde que mantenha a sua essência original) de acordo com o andamento da entrevista para melhor compreensão de determinados pontos que possam ser mais desenvolvidos durante a conversa.

O primeiro roteiro da entrevista direcionada aos integrantes do time que participou da implementação do novo pacote de benefícios flexíveis (Apêndice A), conta com onze perguntas direcionadas para descrever como foi o processo de negociação, construção e implementação do novo plano de benefícios da OLX Brasil. O segundo roteiro de entrevista, direcionada a amostra de funcionários da OLX Brasil (Apêndice B), conta com doze perguntas direcionadas para descrever a percepção dos colaboradores a respeito do novo plano de benefícios flexíveis. Ambos os roteiros buscam estabelecer relações entre o processo e as percepções com as teorias de remuneração, benefícios no contexto da remuneração e benefícios flexíveis elencadas ao longo do levantamento bibliográfico. Um ponto importante é que a implementação desse plano de benefícios se deu em duas fases e este estudo será focado na percepção a respeito da primeira fase de implementação.

Os roteiros em questão foram elaborados pelo autor sem um teste prévio. As perguntas dos dois roteiros foram baseadas no que se achou necessário para conseguir descrever o plano de benefícios e sua implementação (Roteiro para o time de ADM de gente) e para captar a percepção dos colaboradores a respeito do pacote de benefícios flexíveis (Roteiro para os colaboradores).

3.4 Procedimento de coleta e de análise de dados

Além da leitura de capítulos de livros escritos por autores conceituados, para a construção da base teórica e análise de resultados do estudo foram feitas pesquisas em bases especializadas como Scielo e o Portal de Periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave “Remuneração”, “Benefícios” e “Benefícios flexíveis”. As buscas foram realizadas com base nos seguintes critérios: artigos publicados em periódicos científicos e revisados por pares, com data de publicação limitada aos últimos dez anos.

As entrevistas foram feitas de forma individual e totalmente online, através da plataforma do Zoom, gravadas do início ao fim (com autorização dos entrevistados) e disponibilizadas para todos os participantes após o término. Com os dados coletados, utilizou-se a Análise de Conteúdo. Segunda Vergara (2005), Análise de Conteúdo é uma técnica utilizada para o tratamento de dados que tem por princípio identificar o que está sendo dito sobre determinado tema.

Dessa forma, buscou-se encontrar pontos de convergência nas respostas para dividi-las em diferentes grupos. Para isso, foi criada uma tabela onde nas linhas estavam representadas cada uma das perguntas da entrevista e na primeira linha de cada coluna estavam representados os participantes das entrevistas. Com esse esqueleto montado, todas as transcrições das entrevistas foram lidas e as principais informações de cada resposta foram alocadas no seu devido lugar, de maneira sucinta, dentro da tabela que se encontra disponível no apêndice C. Com as informações organizadas dessa forma, foi possível analisar com clareza o conteúdo e estabelecer padrões e tendências.

Para o presente trabalho, optou-se por realizar uma análise de conteúdo por meio de uma grade aberta. Segunda Vergara (2012) no método de grade aberta se identificam categorias para o estudo à medida que o pesquisador explora o material de análise, sendo recomendada para pesquisas exploratórias onde os dados podem ser dispersos, o que dificulta uma definição prévia de categorias.

Em relação a parte documental do processo, foram acessados documentos oficiais da OLX Brasil com autorização prévia da empresa. Os documentos escolhidos foram aqueles que ajudavam a descrever o plano de benefícios e complementar as informações de percepção dos colaboradores captadas nas entrevistas.

Segundo Gil (2002), na pesquisa documental existem dois tipos de documentos que podem ser acessados. São eles documentos de “primeira mão” e documentos de “segunda mão”. Para os documentos escolhidos para este trabalho, foram selecionadas as Diretrizes da implementação dos benefícios flexíveis, a Política de Benefícios da OLX Brasil, o Material de apresentação do *Onboarding*¹ da OLX Brasil, o Organograma da empresa e Página da Cultura como documentos de “primeira mão” e a Pesquisas de satisfação a respeito do pacote de benefícios flexíveis e os Resultados da Pesquisa de Clima da empresa como documentos de “segunda mão”

O documento de Diretrizes da implementação dos benefícios flexíveis foi adquirido através do contato com o time responsável pela implementação do plano de benefícios. Ele foi escolhido já que ajuda a entender com clareza quais foram o norte que guiaram a implementação do novo plano de benefícios e quais eram as expectativas para a OLX Brasil com essa mudança.

A Política de Benefícios da OLX Brasil, o Material da Apresentação do *Oboarding* da OLX Brasil, o Organograma da empresa e a Página da Cultura disponíveis na parte da Biblioteca do Conhecimento da ferramenta corporativa *WorkPlace*², foram acessados para ajudar na descrição da empresa e do plano de benefícios flexíveis vigente. Os materiais foram lidos do início ao fim e os principais pontos foram fichados para melhor acesso durante as descrições necessárias.

A Pesquisa de Satisfação a respeito do novo pacote de benefícios flexíveis foi acessada através dos integrantes do time responsável pela implementação do plano. O arquivo em formato Google Forms foi analisado e o percentual de satisfação da empresa e taxa de adesão ao formulário foram considerados para o estudo. A taxa de adesão é importante para o estudo, pois indica o tamanho da amostra da pesquisa de satisfação e o percentual de satisfação é uma

¹ A OLX Brasil considera *Onboarding* o período referente aos três primeiros meses do funcionário da empresa, contando com eventos que se iniciam nas primeiras horas da pessoa na empresa.

² *WorkPlace* é uma rede social corporativa utilizada para comunicações, gerenciar arquivos e interações entre os funcionários.

informação muito pertinente para descrever a percepção dos colaboradores da OLX Brasil de maneira geral, trazendo dados quantitativos para o presente trabalho.

Os resultados da Pesquisa de Clima foram acessados pela ferramenta *Culture Amp* que é usada para compilar os dados de diversos tipos de pesquisas aplicadas em empresas. Foram analisados os dados da categoria de perguntas referentes a remuneração da OLX Brasil. Nessa categoria, os colaboradores respondem a pergunta “Acredito que minha remuneração total seja justa, em relação a funções semelhantes em outras empresas”. Com essa informação também é possível trazer dados quantitativos a respeito da percepção da remuneração total da OLX Brasil, complementando as discussões presentes no próximo capítulo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção serão apresentados os resultados levantados nas duas etapas de coleta de dados descritos na parte destinada a metodologia do trabalho. A discussão desses resultados será feita com auxílio do referencial teórico sobre remuneração, benefícios e benefícios flexíveis expostos anteriormente. A seção está organizada da seguinte forma: inicialmente, serão apresentados tanto a organização escolhida e como está estruturado o Pacote de Benefícios Flexíveis da OLX Brasil, de acordo com o material consultado na fase de coleta de dados, bem como será realizado um paralelo do Plano de Benefícios Flexíveis da OLX Brasil com os propostos pela literatura; em seguida, serão expostas e analisadas as percepções e tendências das respostas de cada respondente das entrevistas.

4.1 Apresentação da organização

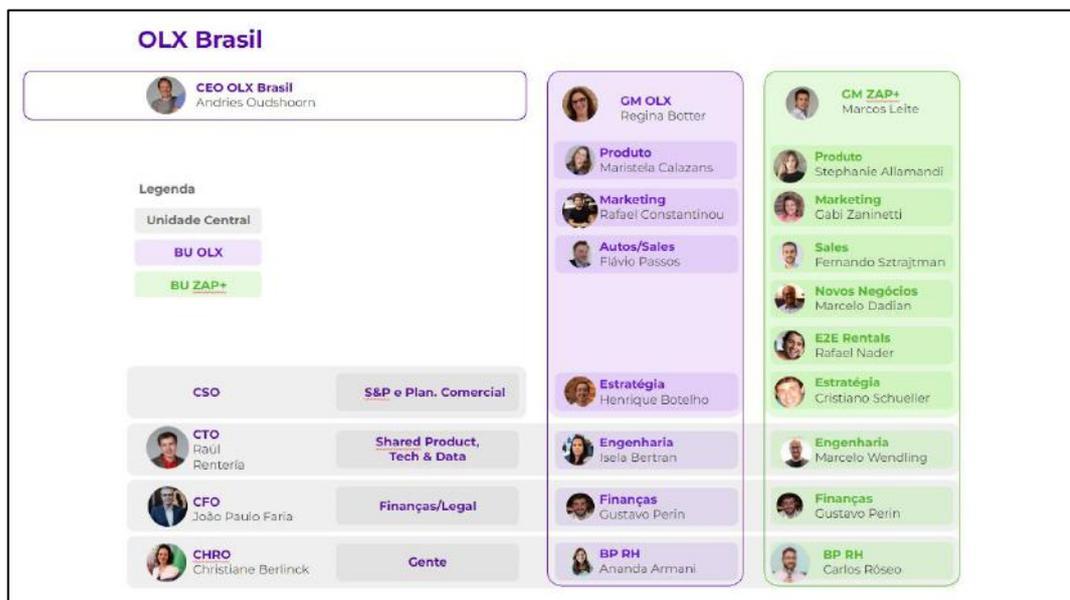
A organização escolhida para esse trabalho é a OLX Brasil, empresa do ramo de tecnologia que atualmente possui três grandes marcas dentro do seu guarda-chuva: OLX; ZAP e Viva Real. De acordo com o Material de *Onboarding* da OLX Brasil ela tem como acionistas dois grandes grupos, cada um com cinquenta por cento das ações da empresa: a Adevinta e a Prosus. A Adevinta se classifica como um dos maiores grupos de classificados online do mundo, possuindo empresas como Leboncoin, Infojobs, ebay, dentre outras. Já a Prosus se classifica como um dos maiores grupos de internet do mundo, possuindo empresas como Ifood, Movable, EMAG, dentre outras.

A parceria entre esses dois grandes grupos começa em 2015 com a fusão da OLX, pertencente a Prosus, e a Bom Negócio, pertencente a Adevinta. A partir daí, em 2019, é adquirida a ANAPRO, empresa de softwares para sites que atendem incorporadoras, loteadoras e urbanizadoras (ANAPRO, 2022). Essa aquisição não se caracteriza como uma nova marca da OLX, mas sim uma unidade operacional própria da empresa. Depois disso, em 2020, ocorre a compra do Grupo Zap, grupo de sites para compra, aluguel e venda de imóveis dando origem a formação atual e surgindo a OLX Brasil.

A empresa, com mais 1700 funcionários e onze anos de vida, possui uma relação bastante saudável com seus acionistas. Segundo o Material de *Onboarding* da OLX Brasil, tal relação é motivo de orgulho para os funcionários, que veem como uma oportunidade de a empresa atingir seus objetivos seguindo os caminhos que acredita serem os melhores para o sucesso financeiro, mas pensando sempre na qualidade de vida dos que trabalham com ela.

Sobre organograma da OLX Brasil, observado na Figura 1, tem-se uma estrutura formada por duas unidades de negócio e um núcleo central de áreas que influenciam nessas duas unidades de negócio. A primeira unidade de negócio é a OLX. Nela está presente a marca OLX com seu site de compra e venda de produtos usados, focando em automóveis, bens de consumo e a OLX Pay, plataforma de compra segura para que os usuários não necessitem de fazer transações financeiras de maneira independente. A segunda unidade de negócio é o ZAP+. Nela estão as marcas OLX com a parte de imóveis do site e as marcas ZAP e Viva Real que são focadas exclusivamente também na parte de imóveis, atuando como facilitadores online para a compra, venda e aluguel de imóveis, seja por usuários comuns ou por profissionais independentes e imobiliárias.

Figura 2 - Organograma da OLX Brasil



Fonte: OLX Brasil, 2022

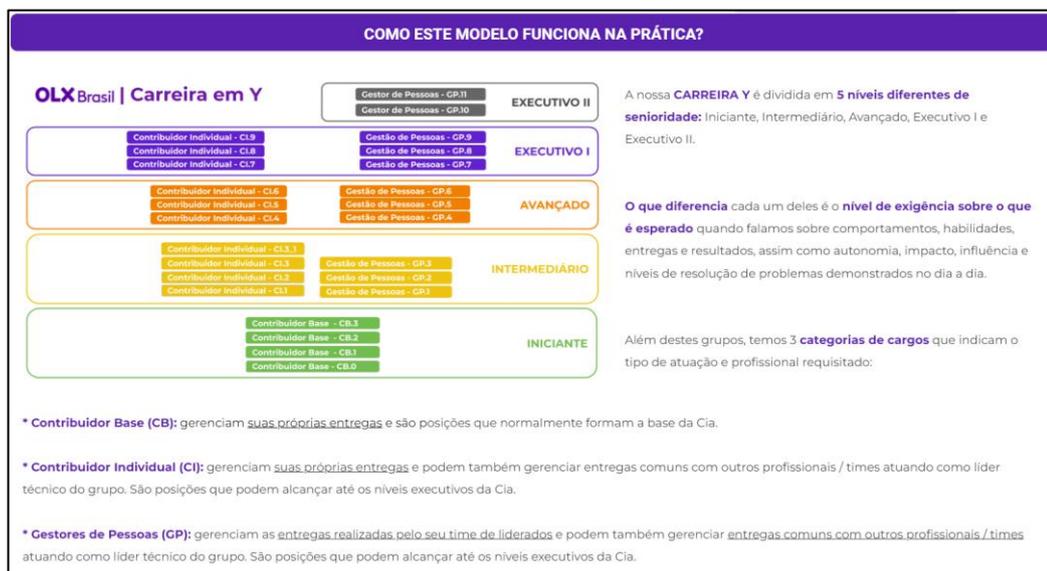
A hierarquia desse organograma começa com o CEO, Andries Oudshoorn, que foi o fundador da Bom Negócio, uma das empresas que deu origem a OLX Brasil de hoje, em 2011. Abaixo dele fica um grupo informalmente chamado de MT. Aqui estão os cargos de CSO (*Chief Strategy Officer*), CTO (*Chief Technology Officer*), CFO (*Chief Finance Officer*) e CHRO (*Chief Human Resources Officer*) que atuam no núcleo central citado anteriormente e o General Manager OLX e o General Manager ZAP+ que atuam nas unidades de negócio OLX e ZAP respectivamente.

Respondendo para esse grupo estão os diretores e gerentes sênior, que são responsáveis pelas diretorias como Produto, Marketing, Gente, Estratégia etc. Importante frisar que diretores

e gerentes sêniores são pares na hierarquia da organização, o que muda entre eles é o nível do cargo, porém sem relação hierárquica, ambos respondem para o grupo do MT. Essa relação pode ser observada na Figura 1 abaixo:

Descendo a hierarquia vem os especialistas, outros gerentes, coordenadores, supervisores, analistas, assistentes, estagiários, Jovens aprendizes e alguns colaboradores terceiros. Para esse grupo um ponto interessante é o formato de carreira em “Y” que a OLX Brasil oferece presente na Figura 2. Nesse modelo não é necessário se tornar gestor de pessoas para continuar subindo de cargo. Estão disponíveis opções de especialistas, que são considerados líderes técnicos e que possuem faixas de remuneração igual as faixas dos cargos de gestão.

Figura 3 - Carreira em Y na OLX Brasil



Fonte: OLX Brasil, 2022

A área de Recursos Humanos, que é intitulada de Diretoria de Gente, está subordinada apenas ao CEO (Chief Executive Officer). De acordo com o organograma disponível no *WorkPlace*, existem as áreas de Universidade e Desenvolvimento Organizacional, Marca Empregadora, Atração, Comunicação & Cultura, Analytics, Administração de Gente e Business Partner.

Dessas áreas, a mais relevante para o estudo é a área de Administração de Gente que foi a responsável pela elaboração e implementação do novo pacote de benefícios flexíveis. Segundo organograma disponível no *WorkPlace* essa área possui as seguintes atribuições:

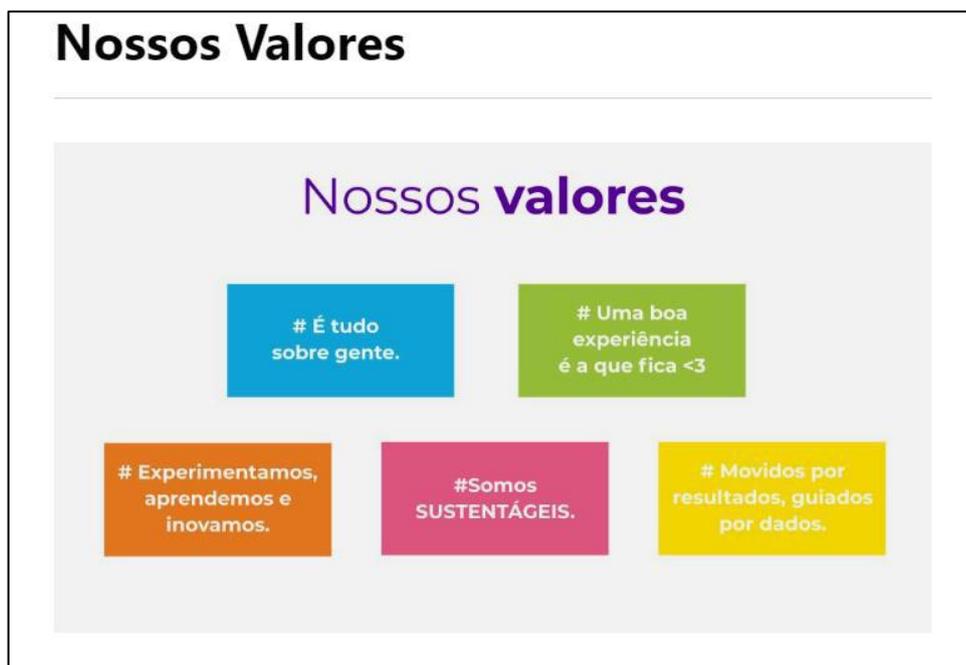
ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE GENTE

- a) Organização dos documentos das pessoas
- b) Executar a estratégia de remuneração da OLX Brasil
- c) Relacionamento com sindicatos
- d) Gestão de processos que envolvem pessoas

Como já citado anteriormente, a OLX passou por um processo de integração do Grupo Zap, que era uma empresa que possuía um quadro de funcionários semelhante ao da OLX, por volta de setecentas pessoas. Com isso, diversos processos da empresa precisaram ser revistos, como a cultura, ferramentas, organograma, remuneração, modelo de trabalho dentre outros, para que o novo quadro de 1400 pessoas fosse acomodado.

Durante esse processo um destaque foi a implementação da nova cultura como OX Brasil. Tanto o Grupo Zap quanto a OLX eram empresas de tecnologia com culturas organizacionais parecidas, mas que tinham suas diferenças significativas. Por isso, foi necessário repaginar e fundir as duas culturas em função de criar uma que funcionasse para todas as pessoas da empresa. Esse processo contou com a participação de mais de cem pessoas de diferentes áreas e de origens diferentes (OLX ou Grupo ZAP) participando de grupos focais, questionários e dinâmicas interativas, além de contar também com a participação de uma Consultoria para ajudar durante todo o processo.

Figura 4 - Valores da OLX Brasil



Fonte: OLX Brasil, 2022

Como resultado desse esforço, segundo a página da cultura disponível no *workplace*, surgiu o novo propósito da OLX Brasil: “Empoderar os brasileiros para realizarem seus sonhos, reinventando o modelo de consumo”. A partir desse propósito surgiram os valores da organização, presentes na Figura 3, que são: É tudo sobre gente; Uma boa experiência é a que fica; Experimentamos Aprendemos e Inovamos; Somos Sustentáveis e Movidos por resultados e guiados por dados.

Em 2021 foi estabelecido o novo formato de trabalho da OLX Brasil. Foi definido que o sistema adotado seria o “remoto primeiro”. Nesse modelo a prioridade é que as pessoas trabalhem de casa, porém os escritórios do Rio de Janeiro e de São Paulo ficam abertos para aqueles que quiserem ir até duas vezes na semana trabalhar de maneira presencial. Além disso, são destinadas para os times da empresa uma verba para a realização de encontros síncronos programados ao longo do ano e uma verba direcionada para aluguel de *Co-workings* para os times que se encontram mais afastados do eixo Rio-São Paulo.

A respeito da estratégia da OLX Brasil, a empresa, segundo o Material de *Onboarding* OLX Brasil, ela tem como ambição até 2025: “Ser líder em transações digitais da economia circular, oferecendo acesso a soluções financeiras que viabilizam os sonhos dos brasileiros”. Isso se desdobra em três objetivos, presentes na Figura 4, e num plano para atingir os resultados que são: “Ser líder absoluto em Imóveis”; “Manter a liderança em Autos” e “Tornar-se líder em transações de goods entre privados (C2C)”.

Figura 5 - Ambições da OLX Brasil



Fonte: OLX Brasil, 2022

Para se tornar líder em Imóveis, a OLX Brasil quer “Alavancar uma escala incomparável e estender ofertas ao longo da cadeia de valor”. Para manter a liderança em autos ela quer fornecer uma “Jornada sob medida para lojistas com uma experiência conveniente, segura e verticalizada para os consumidores. E para tornar-se líder em transações de *goods* entre privados, ela pretende “Remover fricções de transações C2C” (*Customer to Customer*).

Tendo em vista essas ambições, a OLX Brasil, presente num dos mercados mais competitivos que tem, que é o de tecnologia como já falado anteriormente nesse trabalho, vê uma necessidade muito grande em atrair e manter as melhores pessoas. O valor “É tudo sobre gente” tem como descrição segundo a Página da Cultura disponível no *WorkPlace*:

Sabemos que a OLX Brasil é feita de gente. Por isso, diversidade e inclusão estão em nosso DNA.

Valorizamos, desenvolvemos e reconhecemos as pessoas para que cresçam e vivam o seu melhor junto com a gente, sempre com respeito, empatia e foco no feedback contínuo.

Para oferecer uma boa experiência para fora, é preciso cuidar das pessoas e oferecer a todas elas uma experiência única de trabalho no dia a dia que nos permita ir ao infinito e além.

Ousadia, autonomia responsável e colaboração efetiva, na veia, são fundamentais para nós.

Com isso, puxando os aspectos citados acima como reconhecimento e oferecer uma experiência única de trabalho, pode-se observar essa preocupação da OLX Brasil com seus funcionários e como consequência disso uma atenção grande na hora de construir e implementar os seus processos. Nesse caso, o processo de remuneração pode ser considerado como uma tentativa de exercer esse valor no dia a dia, principalmente pelo novo plano de benefícios flexíveis que foi implementado a partir de 2021 e será descrito na próxima seção.

4.1.1 O Pacote de Benefícios Flexíveis da OLX Brasil

Tanto a OLX, quanto o Grupo Zap, tinham seus pacotes de benefícios bem definidos antes do momento da integração. Ambos contavam com plano de saúde, vale refeição, auxílio creche, vale transporte, *Gympass*, seguros e licenças. Sendo assim, quando as empresas passaram a ser uma só a OLX Brasil, surgiu a necessidade de harmonizar os dois pacotes de benefícios já existentes e construir um pacote que atendesse as necessidades dos colaboradores de origem das duas empresas.

Um dos responsáveis pela implementação do plano (E01), a ideia de possuir um plano de benefícios flexíveis já vinha desde 2017 com o acompanhamento do mercado e algumas empresas do segmento de tecnologia já adotando essa prática, e como a OLX se considera uma empresa que revisa seus processos com frequência, visando proporcionar uma melhor experiência para os seus funcionários, a ideia sempre aparecia em alguns fóruns sobre o tema. Porém, com a eminência da compra do Grupo Zap, o plano de flexibilizar o pacote de benefícios foi pausado para que não houvesse retrabalho após a integração das duas empresas.

No momento em que foi necessário retomar a reestruturação do pacote de benefícios, tanto E01, quanto E02, que também participou da construção do plano, afirmaram que os valores da nova cultura que guiaram esse processo foram o “É tudo sobre gente” e o “Movidos por resultados e guiados por dados”. Nas entrevistas o valor “É tudo sobre gente” é citado para nortear a relação entre qualidade de vida e necessidades dos colaboradores e os benefícios, já que uma definição para benefícios pode ser um conjunto de programas, incorporados ao salário, que visam atender as necessidades do colaborador (SANTOS; et al. 2016). Dessa forma, fica evidente que as pessoas estavam no centro da nova estratégia para os novos benefícios.

Já o valor “Movidos por resultados e guiados por dados” está mais relacionado à saúde financeira da empresa e às informações que guiaram a tomada de decisão do processo. Segundo E02, por mais que muitos pontos entre os pacotes de benefícios da OLX do Grupo Zap fossem parecidos, eles divergiam muito em relação a valores. Um exemplo citado por E01 foi a questão do plano de saúde. No Grupo Zap não existia coparticipação no uso do plano, e em função disso o valor investido no benefício era muito maior que o da OLX mesmo tendo menos vidas atreladas ao seguro. Com isso foi necessária uma análise detalhada das opções possíveis e o caminho escolhido foi melhorar a qualidade do plano oferecido, mas implementar a coparticipação, tendo como objetivo gerar um senso de responsabilidade para o colaborador usar mais de ações preventivas do que da emergência, por exemplo.

A pessoa que foi responsável por fortalecer a ideia de reformular o plano e direcioná-lo para o modelo de benefícios flexíveis foi o antigo CHRO (Chief of Human Resources Officer). Aliado ao time de Administração de gente, contando com a participação de E01 e E02 e os demais funcionários, o processo de planejamento teve início em 2021, justamente com a missão de construir um pacote que contemplasse as necessidades dos colaboradores de origem das duas empresas.

Segundo E01, durante esse processo, foi estabelecido um parâmetro de orçamento e uma diretriz de foco nas pessoas. O primeiro passo foi entender o que cada empresa oferecia e o que poderia ser oferecido para o novo cenário sem fazer com que nenhuma das partes se sentisse lesada durante a harmonização. Para isso, além da força de trabalho da OLX Brasil, foi utilizada uma consultoria da empresa Fidati, especialista em benefícios e seguros (FIDATI, 2022). Outros times também foram envolvidos nesse processo, já que ele passa por diferentes questões e especialidades. Ainda segundo E01, tiveram participação nesse processo o CEO da empresa, o time de planejamento, o time financeiro e o time jurídico.

Um ponto muito importante que ajudou muito a OLX Brasil a adotar esse modelo de benefícios flexíveis foi o cenário de pandemia. Desde março de 2020 os funcionários da empresa estavam de *home office* e a perspectiva que vinha se construindo era de que a empresa continuaria online, mesmo com melhora do cenário global em relação ao vírus. Dentro dessa realidade, segundo E01:

Cada vez mais a gente percebe que tanto os colaboradores que chegam, quanto até mesmo os que saem o conceito principal é o trabalho se encaixando na vida e não diferente. Então a gente proporcionar uma experiência melhor encaixando na vida do colaborador de forma individual, e aí, ele ter o poder de escolha desde quando ele entra até o momento que ele sai, isso foi fundamental pra gente tomar essa decisão. É ter ali no centro da decisão a experiência individual do colaborador. A gente não pode categorizar todo mundo da mesma forma, uns são casados, outros tem dependentes, outros não tem. Os momentos de vida são diferentes, então a forma de se relacionar com o pacote de benefícios também é diversa, por isso que a gente optou pela flexibilização, por ser única forma de atender as expectativas individuais de cada colaborador.

Juntando as pessoas envolvidas, com o cenário da época e as diretrizes voltadas para as pessoas da empresa, começou o trabalho de identificar as diferenças entre os planos que já existiam. Segundo E01 e E02, o pacote oferecido pelo Grupo Zap tinha algumas desvantagens em relação ao oferecido pela OLX. As principais delas eram no valor do vale refeição, no plano de saúde e no auxílio creche. Os valores do vale refeição do Grupo Zap eram inferiores e precisavam ficar equivalentes ao que era oferecido pela OLX. Sobre o plano de saúde, as opções de plano que o Grupo Zap tinha eram inferiores, porém como citado anteriormente, tinham um custo mais alto mesmo possuindo menos vidas. E o Auxílio creche era pago no Grupo Zap em cifras menores, porém com uma flexibilidade maior, já que o valor era pago em folha sem necessidade de comprovante e na OLX o pagamento era feito por reembolso mediante comprovante de pagamento.

Com o orçamento definido e as principais diferenças mapeadas foi estruturado o plano de benefícios, segundo a Política de Benefícios da OLX Brasil, com as seguintes entregas:

- a) Vale Refeição e Alimentação
- b) Seguro Saúde
- c) Plano Odontológico
- d) Auxílio *Home Office*
- e) Previdência Privada
- f) Incentivo ao Esporte
- g) Nossos Seguros
- h) Auxílio Criança
- i) Licenças
- j) Bem-estar
- k) Clube de Vantagens
- l) Auxílio Transporte

De acordo com a Política de Benefícios da OLX Brasil, o Vale Refeição e Alimentação tem como valores R\$ 858,00 para pessoas efetivas o que dá R\$ 39,00 por dia e R\$ 560,00 para não efetivos, que seriam os estagiários e os Jovens Aprendizizes, o que dá R\$ 25,00 por dia. Para o cálculo do mês são considerados 22 dias fixos com desconto apenas de dias de férias ou recesso. Em caso de licença maternidade, paternidade e adotante, não ocorre desconto dos dias de afastamento. Por fim, os valores são depositados sempre no antepenúltimo dia útil do mês e mensalmente no demonstrativo de pagamento, é cobrada uma participação simbólica de um real, exceto para estagiários.

O seguro saúde da OLX Brasil é da Bradesco Seguros Saúde (Convênio Médico). O início de vigência é a partir da data de admissão para os colaboradores e seus dependentes. Para utilização do Seguro Saúde OLX Brasil, não ocorre cobrança de mensalidade para titular e dependentes, ou seja, não é descontado nenhum valor fixo mensal. A coparticipação é aplicada em consultas e exames simples (20 % em procedimentos de baixo custo), visando a saúde financeira da nossa apólice e a manutenção do benefício.

Sobre a elegibilidade para a lista de planos oferecida, ela é feita por perfil de cargo como mostra a Figura 5 e, como dependentes, são considerados: filhos de até 21 anos ou até 24 anos, se for universitário, filhos comprovadamente inválidos, de qualquer idade, enteados, cônjuge ou companheiros, com União Estável registrada em Cartório.

Figura 6 - Cargos e seus planos na Bradesco Saúde

Planos Bradesco Saúde	
PERFIL DO CARGO*	SEGURO ELEGÍVEL
CB.0	Efetivo – Enfermaria
CB.1 / CB.2 / CB.3	Nacional TNG2 – Quarto
CI.1 / CI.2 / CI.3 / CI.3_1 GP.1 / GP.2 / GP.3	Nacional TQN2 – Quarto
CI.4 / GP.4	Nacional TQN2 – Quarto
CI.5 / CI.6 GP.5 / GP.6	Nacional NP05 – Quarto
CI.7 / CI.8 / CI.9 GP.7 / GP.8 / GP.9 / GP.10 / GP.11	Nacional NP06 – Quarto

Fonte: OLX Brasil, 2022

O Plano odontológico da OLX Brasil é a Bradesco Dental (Plano Essencial Plus). O início da vigência é a partir da data de admissão e a inclusão no plano é automática. A responsável por atender as pessoas e tirar dúvidas sobre esse plano é a empresa de consultoria Fidati. Para efetivos é possível incluir dependentes e parceiros, sendo que o plano escolhido pelo colaborador deve ser o mesmo dos dependentes. Na inclusão de dependentes ou participantes ocorre a cobrança de mensalidades de acordo com o plano escolhido como mostra a Figura 6:

Figura 7 - Planos odontológicos disponíveis

Planos Bradesco Dental		
	MENSALIDADE	COBERTURA
PLANO ESSENCIAL	R\$11,00	Simple (Rol Ans)
PLANO PREMIUM PLUS	R\$25,77	Simple + Prótese Parcial
PLANO ESSENCIAL TOP	R\$72,22	Simple + Ortodontia
PLANO PREMIUM TOP	R\$74,78	Simple + Prótese + Ortodontia

Fonte: OLX Brasil, 2022

O Auxílio *Home Office* é disponibilizado para todas as pessoas da empresa, efetivos, estagiários e jovens aprendizes. O valor destinado ao benefício é de R\$ 120,00 e também é pago no antepenúltimo dia útil do mês.

A Previdência privada é um benefício que está disponível para todas as pessoas do efetivo, mas o colaborador precisa demonstrar o interesse para participar. A empresa Zurich, em parceria com a Onze, fazem a administração de todo o processo. O sistema utilizado é cem por cento online, o colaborador baixa o aplicativo da Onze para o celular e segue um passo a passo, disponível no primeiro acesso, que entrega um diagnóstico de qual tipo de previdência é mais indicada. As contribuições se dão através de desconto no demonstrativo de pagamento, com um valor entre um por cento e cinco por cento do salário base mensal e a OLX Brasil entra também com o valor equivalente. O valor que foi depositado pelo colaborador pode ser sacado a qualquer momento, já os valores que foram depositados pela empresa seguem algumas regras: Até 1 ano completo de trabalho = 0%; De 1 ano a 2 anos incompletos = 20%; De 2 anos a 3 anos incompletos = 40%; De 3 anos a 4 anos incompletos = 60%; De 4 anos a 5 anos incompletos = 80%; A partir de 5 anos completos = 100%. Por fim, todos os valores ficam sujeitos a tributação e uma consultoria financeira online, fornecida pela Onze, fica disponível no dia a dia sem nenhum custo adicional ao colaborador.

Para o incentivo ao esporte, o colaborador também precisa indicar interesse em participar. Aqui o funcionário pode escolher entre planos que variam de R\$29,90 até R\$ 639,90. A coparticipação desse plano é debitada em folha de pagamento ou pode ser feita através do cartão de crédito. Um ponto importante aqui é que o cartão de crédito pode ser o Flash, cartão usado para receber os valores de outros benefícios, como vale refeição e alimentação, auxílio *home office* e auxílio creche, que será explicado com mais detalhes ao final dessa seção. Para ter acesso ao benefício, basta baixar o aplicativo da *Gympass* e informar a data de nascimento e o CPF para realizar o cadastro. As opções de plano estão disponíveis na Figura 7:

Figura 8 - Planos disponíveis do *Gympass*

Starter <small>(nova)</small> R\$29,90/mês 2.500 academias 25 apps	Basic <small>(antigo Basic 1)</small> R\$45,90/mês 9.400 academias 27 apps	Basic+ <small>(antigo Basic 2)</small> R\$69,90/mês 14.500 academias 31 apps	Silver R\$109,90/mês 19.000 academias 34 apps	Silver+ R\$169,90/mês 20.000 academias 34 apps
Gold R\$229,90/mês 23.000 academias 34 apps	Gold+ R\$359,90/mês 24.500 academias 34 apps	Platinum R\$479,90/mês +25.000 academias 35 apps	Diamond <small>(antigo Black)</small> R\$589,90/mês +25.000 academias 35 apps	Diamond+ <small>(antigo Black+)</small> R\$639,90/mês +25.000 academias 35 apps

Fonte: OLX Brasil, 2022

Na parte de “Nossos Seguros”, todas as pessoas da empresa podem contar as coberturas oferecidas pela Icatu seguros a partir da data de admissão: seguro de vida; assistência funeral, que pode chegar ao valor de R\$ 7000,00, e assistência domiciliar.

O Auxílio Criança ou Auxílio Creche, é disponibilizado para todos os funcionários que tenham filhos ou enteados de até cinco anos completos. Além disso, todas os colaboradores com filhos excepcionais poderão contar com o auxílio criança sem limitação de idade desde que seja apresentado um comprovante de inscrição na APAE (Associação de pais e amigos dos excepcionais), instituição análoga e/ou declaração médica comprovando o quadro clínico. A adesão ao benefício será automática, com comprovação através de certidão de nascimento e em casos de enteados, também, união estável ou certidão de casamento. O valor pago por criança é de R\$ 505,00 e é depositado também no antepenúltimo dia do mês.

Outros pontos importantes do auxílio criança são que não há necessidade de comprovação mensal de pagamento a prestadores de serviço. O recebimento do valor será através de cadastro inicial e ocorrerá mensalmente. Além disso caso pai ou padrasto e mãe ou madrastra trabalhem na OLX Brasil o benefício será disponibilizado apenas para um dos pais. E em caso de nascimento, adoção, tutela e/ou nova admissão o primeiro crédito acontecerá no mês subsequente a apresentação das documentações.

A OLX Brasil também oferece diversos tipos de licenças para seus funcionários: Folga de um dia no aniversário; folga de um dia quando completa um ano de empresa; licença

maternidade de seis meses; licença maternidade ou adotante de vinte dias corridos; licença casamento de cinco dias úteis consecutivos; licença por óbito de cônjuge, pais, avós, bisavós, irmãos, filhos ou enteados e dependentes legais de cinco dias úteis consecutivos; licença acompanhamento de três dias úteis por ano para acompanhamento de filho menor de doze anos, de um dia útil por ano para acompanhamento médico de cônjuge, companheiro e parente descendente ou ascendente e de cinco dias úteis em caso de internação ou cirurgia de cônjuge, companheiro e parente descendente ou ascendente e licença sem remuneração que pode ser solicitado caso a pessoa tenha mais de um ano de casa e por motivos de curso de extensão ou estudo de idiomas ou motivos pessoais justificados (Nessa modalidade ficam ainda ativas a assistência médica e odontológica e o seguro de vida)

Na parte de bem-estar, a OLX brasil oferece um serviço chamado de psicologia viva que fica disponível online. A pessoa pode acessar a qualquer momento e se cadastrar colocando seus dados pessoais. Nesse benefício a pessoa pode ter acesso a até duas consultas com psicólogos por mês sem nenhum custo adicional, com uma rede de prestadores de serviço 24 horas a disposição, inclusive aos finais de semana.

No Clube de vantagens, todos os parceiros dos benefícios da OLX Brasil (Flash, Bradesco saúde, Bradesco Dental, Icatu, Zurich, Onze e *Gympass*) possuem programas de pontuação ou descontos exclusivos para pessoas da OLX Brasil.

Por fim, a OLX Brasil oferece um auxílio transporte. Aqui as pessoas podem receber o valor mensal relativo as passagens que necessitam para até 8 dias trabalhados presencialmente. Esse valor é pago de acordo com a frequência que a pessoa registra suas idas ao escritório. Conforme os meses vão passando, vai sendo depositado o valor referente a quanto que a pessoa precisa para poder ir as 8 vezes naquele mês. Ou seja, no primeiro mês a pessoa recebe o valor de sessenta e quatro e oitenta referente a uma tarifa de R\$ 8,10 por dia. Caso nesse mês ela só for duas vezes presencialmente, no mês seguinte é depositado apenas o valor que foi utilizado (R\$ 16,20).

Segundo E01 e E02 foi traçado um plano de duas fases para a flexibilização de todos esses benefícios. Essas fases se diferenciavam pelos tipos de benefícios que iam atingir, que seriam os benefícios seguráveis e os não seguráveis. Foram considerados benefícios não seguráveis todos aqueles que envolvem algum tipo de seguro, como por exemplo o plano de saúde e o seguro de vida. Sendo assim, a primeira fase consistiu em flexibilizar o Vale Refeição e Alimentação, o Auxílio *Home Office* e o Auxílio Creche.

Todos esses três benefícios, no antepenúltimo dia do mês, são depositados no cartão flash. A Flash foi o fornecedor escolhido para ajudar na flexibilização dos benefícios. Essa escolha, segunda E02 foi feita em função da praticidade e do atendimento das necessidades da empresa. Durante as negociações a Flash concedeu entrega vip para a OLX, fazendo com que as pessoas de São Paulo recebessem seus cartões em até dois dias, no Rio de Janeiro em até três dias e nos demais estados em até cinco dias, o que foi muito importante para facilitar a experiência das pessoas após o lançamento da novidade para a empresa.

No cartão, com bandeira master card, os colaboradores recebem as quantias referentes aos três benefícios citados anteriormente e podem optar por utilizar cem por cento desse valor sem qualquer restrição. Segundo E01 e E02, para que isso funcionasse, foi necessário fazer uma campanha de comunicação e conscientização dos colaboradores, para que eles pudessem se preparar para assumir tal responsabilidade em relação as possibilidades apresentadas. Além disso, durante os quatro primeiros meses da implementação desse novo formato de benefícios, foram realizados diversos fóruns para dúvidas e ajudas em relação ao que estava sendo oferecido, a fim de minimizar qualquer tipo de problema, dúvida ou frustração das pessoas em relação à novidade.

Nas entrevistas, tanto E01 quanto E02 destacam que nesse processo de implementação do plano de benefícios flexíveis não houve nenhuma resistência. Afirmam também que cem por cento da empresa passou por algum tipo de fórum em que o assunto estava sendo abordado e que durante esses fóruns os feedbacks que eles recebiam eram em sua maioria muito positivos.

Para a segunda fase, focando nos benefícios seguráveis, a OLX ainda está se preparando para liberar essa nova modalidade de flexibilização. Por mais que ela ainda não esteja disponível aos colaboradores e nem no material da Política de benefícios da OLX Brasil, nas entrevistas E02 fala de maneira rasa sobre como esse processo vai funcionar. Ele consiste em dar a opção para os colaboradores de optar por tipos de plano de saúde inferiores ao que é oferecido no momento da admissão em até duas classificações de plano e receber o valor correspondente à diferença entre a mensalidade do antigo e do novo, no flash ou já fazer diretamente o aporte do valor no serviço de previdência privada.

Analisando todo esse contexto, é possível notar que a OLX Brasil possui um cardápio extenso de opções de benefícios que permeiam diversos aspectos da vida de cada colaborador, seja em relação a filhos, casamento, saúde física e psicológica, bem-estar etc. Além disso, os entrevistados que participaram falaram diversas vezes que o foco desse projeto eram as pessoas

da empresa, mas como será que os colaboradores da OLX Brasil percebem o plano de benefícios flexíveis?

4.2 A percepção dos colaboradores da OLX Brasil

Os primeiros dados que foram levados em consideração para entender a percepção dos colaboradores da OLX Brasil a respeito do plano de benefícios flexíveis foram os dados de primeira mão coletados na parte documental desse trabalho que são a linha da pesquisa de clima que fala sobre remuneração e a pesquisa de satisfação do plano de benefícios que foi aplicada pelo time de administração de gente (responsáveis pelo plano de benefícios).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), dentro de um pacote de remuneração é possível encontrar maneiras diretas e indiretas de remunerar e os benefícios se encontram na parte indireta desse pacote. Na pesquisa de clima aplicada pela OLX Brasil existe uma categoria de pergunta direcionada a remuneração, que possui uma única pergunta que foi feita para os colaboradores: “Acredito que a minha remuneração e benefícios são compatíveis à uma mesma função em empresas similares”. Os resultados dessa pergunta foram 52% favorável, 25% neutro e 23% desfavorável. Esses números indicam que a percepção desses colaboradores a respeito do pacote de remuneração não é muito boa. Porém, nessa pergunta está sendo observado o pacote de remuneração como um todo e o objetivo aqui é coletar a percepção a respeito do pacote de benefícios flexíveis.

Tendo isso em vista, quando separamos os benefícios do pacote de remuneração e observamos a pesquisa de satisfação a respeito do pacote de benefícios flexíveis aplicada pelo time de administração de gente, vemos uma diferença brusca nos resultados. Nessa pesquisa, com 98% de adesão, a satisfação com o pacote de benefícios chegou a 97% de respostas como “Muito bom” e 3% de respostas como “Bom” tendo 100% das respostas com caráter positivo.

Para a pergunta 9 do roteiro de entrevistas para os colaboradores, “Olhando para o mercado, o que você consegue ver de diferente no pacote de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil?”, dois colaboradores (E05 e E10) responderam que, comparado ao mercado de maneira geral, o plano de benefícios chega até a ser superior, mas que quando comparado especificamente ao mercado de tecnologia, ele se mantém bastante igual aos concorrentes. Além disso, quatro entrevistados (E04, E12, E13 e E15) destacaram a flexibilidade do plano com uma diferencial positivo em relação ao mercado e dois entrevistados (E04 e o E06) veem o auxílio *home office* e o auxílio creche como esse diferencial. Dessa forma, esses dados podem

nos levar a pensar que o pacote de benefícios flexíveis da OLX Brasil tem uma percepção mais positiva, em relação ao mercado, do que os outros componentes do seu pacote de remuneração.

Olhando para os estudos de Wood Jr e Filho (2007), que dizem que o desenvolvimento das empresas, com mudanças nas estruturas hierárquicas, conceitos de carreira e uma maior diversidade no ambiente empresarial fazem com que os benefícios oferecidos na sua maneira tradicional sejam menos efetivos, podemos destacar as respostas obtidas nas perguntas 1 e 5 do roteiro de entrevistas para os colaboradores.

Para a pergunta 1, “O que você achou do novo pacote de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil?”, todas as respostas têm caráter positivo e nove dos treze entrevistados (E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10 e E15) citam que a flexibilidade do plano e a diversidade de possibilidades que o cartão Flash³ proporciona, como principal justificativa para sua percepção positiva do plano. Aqui, fica evidente como um plano mais moderno e flexível, diferente do tradicional, consegue, através de suprir diferentes necessidades do quadro de funcionários, fazer com as pessoas o percebam positivamente.

Seguindo uma linha parecida com as respostas da pergunta 1, a pergunta 5, “Quais mudanças o novo pacote de benefícios flexíveis gerou no seu dia a dia?”, tem respostas que abordam também a flexibilização do plano. Quatro entrevistados (E04, E06, E08, E09 e E10) relatam que a possibilidade de usar o valor oferecido como benefício em qualquer lugar e como quiser foi a principal mudança no dia a dia deles, impactando na forma como eles fazem compras e fazem suas refeições. “Pra mim a principal mudança foi o flash pelas possibilidades de utilização que ele oferece” (E04) e “Poder usar o dinheiro da maneira que quiser” (E06) foram algumas delas. Outro ponto é que, cinco entrevistados (E03, E06, E11, E12 e E14) falam como que a flexibilidade do valor oferecido e o leque de possibilidades que foi aberto, tiveram impacto positivo na maneira como eles fazem sua gestão financeira. “Economizar e usar o dinheiro em outras frentes” (E06) e “Minha fatura do cartão de crédito abaixou” (E11) são alguns exemplos. Além disso, três entrevistados (E05, E13 e E15) citam que o *Gympass* mudou a relação deles com questões de saúde e bem-estar.

Pode-se observar aqui que a flexibilidade e variedade de benefícios oferecidos pela OLX Brasil consegue de alguma forma abraçar as necessidades individuais dos colaboradores, ampliando as possibilidades de uso dos benefícios e agregando valor para os seus usuários, seja na sua rotina com seus hábitos de consumo, ou na sua gestão financeira. Tais aspectos

³ Flash é marca do cartão em que são depositados os valores dos benefícios da OLX Brasil que foram flexibilizados.

conseguem se conectar com um dos principais desafios, citados por Dutra, Dutra e Dutra (2017), de estruturar um plano de benefícios, que é justamente encontrar uma estrutura que atenda às necessidades concretas do colaborador.

Ainda passando pelas necessidades de cada um, para a pergunta 7, “Como os benefícios oferecidos pela OLX Brasil impactam a sua motivação no dia a dia?”, todas as respostas consideram que existe sim algum impacto. Dentro dessas respostas, quatro entrevistados (E05, E06, E10 e E11) falaram que esse impacto na motivação deles no dia a dia vinha da sensação de segurança e amparo que o pacote de benefícios providenciava. O plano de saúde, o *Gympass*, o auxílio home office e a plataforma de atendimento psicológico, Psicologia Viva, foram os benefícios oferecidos que foram citados para justificar essa sensação de segurança e amparo. ““Eu me sinto muito segura” (E05), “Qualquer coisa que aconteça na minha condição de saúde eu uso o aplicativo de telemedicina” (E05), “Eu acho que ter um plano de saúde impacta minha motivação” (E06) e “O equilíbrio entre saúde mental e física se complementam” (E10) foram algumas dessas respostas.

Essa relação entre benefícios e qualidade de vida foi trabalhada na revisão bibliográfica deste trabalho com os estudos de Santos *et al.* (2016), que trazem essa relação de influência de forma clara. Santos *et al.* (2016) caracterizam benefícios como um conjunto de programas, incorporados ao salário, que visam atender as necessidades do colaborador. Tal caracterização, ao longo da análise das respostas das entrevistas vem se mostrando bem presente na percepção dos colaboradores a respeito do plano de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil.

Continuando na Pergunta 7, Wood Jr e Filho (2007) citam em seu trabalho que a atuação dos benefícios nas necessidades do colaborador pode torná-los um agente importante na percepção dos funcionários sobre a empresa e na retenção de talentos. Tendo isso em vista, podemos trazer as respostas de três entrevistados (E03, E13 e E15), para essa pergunta, que relacionam o plano de benefícios oferecido com a sua vontade de permanecer na empresa e de não cogitar ir para outras organizações. Algumas dessas respostas foram: “Os benefícios fazem diferença para você se manter na empresa que está, mas não no meu dia a dia” (E03), “Como eu me sinto contemplado, eu não olho para outras ofertas” (E13) e “A licença maternidade estendida me faz pensar muito antes de cogitar sair da OLX” (E15).

Por fim, ainda explorando o impacto dos benefícios na motivação desses colaboradores, cinco entrevistados (E04, E07, E08, E12 e E15), trazem pontos em relação a como a conexão entre o que eles acreditam e o que a empresa acredita gera impacto na motivação deles no dia

a dia. Analisando essas respostas, vemos que o formato do pacote de benefícios e o que a empresa oferece pode dizer muito para seus funcionários sobre como é o olhar da empresa a respeito das pessoas que trabalham para ela. Respostas como "Isso me motiva também no sentido de que, se dar autonomia pro colaborador está nos planos da empresa, significa que existe de fato um olhar mais atento para o colaborador" (E07), "Eu saber que tem licença maternidade estendida me faz pensar que estou em um ambiente mais acolhedor" (E08), "Eu acredito que os benefícios podem ser uma representação da cultura da empresa no cenário remoto" (E12) e "Orgulho da empresa que estou" (E15) foram as que sustentaram essa análise.

Tendo em vista essas relações, pode-se traçar um paralelo com os estudos de Dutra, Dutra e Dutra (2017), que trazem através de uma linha histórica a evolução dos processos de remuneração e dizem que a partir da década de 1990, vieram novas formas de agregar valor as organizações e que o papel do colaborador no desenvolvimento da empresa, passa a ser muito mais valorizado. Com isso em mente, é possível entender que esse movimento das empresas está explícito nas respostas dos funcionários da OLX Brasil, que conseguem se sentir acolhidos e valorizados pela organização através de uma estratégia de remuneração que, além de atender as suas necessidades, está em linha com o que elas acreditam.

Após trabalhar bastante a relação dos benefícios com as necessidades individuais de cada colaborador, podemos passar a um pouco sobre a perspectiva da expectativa da área de recursos humanos a respeito do impacto do plano de benefícios que é oferecido. Campos (2020) traz em seus estudos que a percepção da área de recursos humanos pode ser diferente do real uso dos benefícios pelos colaboradores. Na pergunta 8, "Em quais categorias (ex: Alimentação, lazer, farmácia, mercado, transporte...) você mais utiliza seu saldo disponível?", todas as respostas citaram "Alimentação" como uma das categorias em que mais utilizam o saldo disponível. "Transporte" aparece em segundo lugar, aparecendo em respostas de quatro entrevistados (E05, E06, E07, E14) e "Lazer" aparece em três respostas (E04, E12 e E13).

Com essas informações, é interessante fazer um cruzamento com as respostas da pergunta 10, "Comparando com o momento pre integração, o que você acha que mais mudou em relação ao pacote de benefícios?", onde oito de treze entrevistados (E05, E06, E07, E08, E10, E13, E15) citam que a maior mudança para eles a possibilidade de usar o saldo disponível no cartão flash como quiserem. Respostas como "A flexibilização é o ponto mais diferente que tivemos" (E05), "A flexibilidade e as possibilidades de usar o flash foi a mudança que eu mais

senti" (E06) e "O que mais mudou foi a flexibilidade mesmo" (E07), foram os tipos de respostas que mais apareceram.

Analisando então as respostas dessas duas perguntas e trazendo o conceito abordado por Campos (2020), pode-se visualizar o tamanho da dificuldade e talvez das sutilezas que o time de recursos humanos precisa se atentar na hora de implementar um plano de benefícios. No ponto trazido por Campos (2020) pode-se pensar no caso comum da pessoa que leva marmita para o trabalho e não utiliza o saldo do seu vale refeição no dia a dia, mas usa nos finais de semana, com a sua família, por exemplo. No caso da OLX Brasil, podemos pensar que o auxílio *home office* e o auxílio creche, que pode chegar a valores muito maiores do que o disponível em função do vale refeição e alimentação, estão incorporados no saldo disponível, mas em nenhuma das respostas gastos com custos do *home office* ou com mensalidades de creche e despesas com crianças foram citados. Dessa forma, o que se pode tirar desse cruzamento é que flexibilização e liberdade de escolha podem atuar de uma maneira bem mais sutil do que pensamos, porém trazendo impactos bem significativos na percepção dos colaboradores a respeito do plano de benefícios que lhes é apresentado, tendo em vista os resultados das perguntas anteriores.

Abordando o lançamento e aplicação do plano, a pergunta 2, "O que você achou do processo de implementação do novo formato de benefícios flexíveis?", teve todas as respostas com caráter positivo. Cinco entrevistados (E03, E05, E06, E07 e E08) tiveram respostas voltadas para como o processo foi comunicado de forma clara. Respostas como "As informações foram claras" (E03), "Eu acho que ficou claro" (E05), "Achei que foi tudo bem comunicado" (E06), "O processo de comunicação foi bem transparente" (E07) e "Eu acho que as pessoas tiveram bastante visibilidade do que estava acontecendo" (E08) foram as que apareceram.

Outro ponto que podemos abordar para relacionar com a implementação do plano são algumas das respostas obtidas na pergunta 6, "Com a mudança de pacote de benefícios, você perdeu algum? Se sim, quais?", em que foram levantados pontos interessantes que se tornaram desafios na implementação do novo plano de benefícios. Dez dos treze entrevistados (E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E12, E14 e E15) relatam não ter pedido nenhum benefício ou não ter conhecimento caso tenham perdido. O Entrevistado (E03) cita que perdeu uma bolsa educação, o entrevistado (E13) cita que perdeu o vale transporte, porém no modelo *home office* não é necessário e o auxílio é disponibilizado caso a pessoa frequente o escritório e o entrevistado

(E08) aborda a implementação da coparticipação do plano de saúde como a perda de um benefício.

Tendo as respostas dessas duas perguntas em mãos, podemos traçar algumas relações. O entrevistado (E02) fala que para a implementação do plano, a comunicação teve uma atenção especial do time, já que ela precisava ser bem estratégica para lidar com os sentimentos das pessoas no período pós integração entre OLX e Grupo Zap. Sendo assim, pode-se dizer que esse intuito foi concretizado com sucesso, já que todas as respostas da pergunta 2 tiveram caráter positivo. Além disso, E02 aborda que um dos maiores desafios da implementação do novo plano de benefícios foi lidar com a implementação da coparticipação do plano de saúde e esse ponto aparece nas respostas da pergunta 6. Dessa forma, pode-se pensar que mesmo com uma proposta de comunicação elogiada pelos entrevistados e os esforços de justificar a implementação da coparticipação citada pelo entrevistado (E02), essa situação ainda é vista por alguns como a perda de um benefício.

Nos estudos de Dutra, Dutra e Dutra (2017), ele nos traz que flexibilizar os benefícios não traz só vantagens. Ele aponta, dentre outras coisas, que uma das desvantagens é que por mais que você ofereça uma variedade boa de benefícios, não significa que as pessoas farão as melhores escolhas. Nesse sentido, podemos trazer para discussão alguns pontos abordados nas respostas da pergunta 4, “Caso haja alguma, quais desvantagens você viu no novo pacote de benefícios flexíveis?”. Nove de treze entrevistados (E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E12 e E15) falam diretamente que não viram nenhuma desvantagem no novo plano que foi oferecido. O entrevistado (E03) cita como desvantagem a perda da sua bolsa de capacitação, “O pessoal de tech do zap tinha uma verba de R\$ 2.000,00 pro ano pra utilizar com capacitações que agora não tem mais”, o entrevistado (E08) aborda como desvantagem a implementação da coparticipação do plano, "A única desvantagem foi a coparticipação do convênio" e os entrevistados (E13) e (E15) falam sobre a necessidade de ter uma maturidade financeira maior para lidar com o benefício como desvantagem.

Esse último ponto citado no parágrafo anterior conversa bastante com os estudos de Dutra, Dutra e Dutra (2017), já que caso não haja essa maturidade maior para lidar com os benefícios, as pessoas podem acabar não fazendo as melhores escolhas e não aproveitando tudo que o plano de benefícios tem para oferecer. Nessa análise também podemos trazer os estudos de Cardoso e Castiglia (2016), que dizem que más escolhas de benefícios pelos funcionários podem fazer com o que pacote de benefícios custe mais para empresa, já que ele tende a ter um

retorno de percepção positiva menor dos colaboradores. Sendo assim, também relacionando com o ponto da comunicação forte, citada pelo entrevistado (E02), e a confirmação do sucesso dessa comunicação nos resultados da pergunta 2, pode-se pensar que, além de uma comunicação assertiva, é preciso capacitar as pessoas para que elas consigam exercer a liberdade de escolha da melhor maneira possível.

Também nos estudos de Cardoso e Catiglia (2016), eles trazem algumas vantagens de se adotar um pacote de benefícios flexíveis. Uma delas é que você consegue fazer com os empregados selecionem benefícios que atendem suas necessidades individuais, com o pacote de benefícios podendo se adaptar as forças de trabalho diversificadas e em constante mudança. O ponto de que atender as necessidades individuais é um dos principais aspectos para conseguir que percepção dos colaboradores da OLX Brasil a respeito do plano de benefícios flexíveis seja positiva, já foi abordado em diversos pontos dessa seção. Mas para reforçar ainda mais podemos usar as respostas da pergunta 11, “Como está a sua satisfação com o atual pacote de benefícios da OLX Brasil?”. Nessa pergunta todas as respostas foram de caráter positivo. Algumas das respostas foram "Eu acho que os benefícios aqui atendem perfeitamente a nossa demanda" (E04), "Nota dez de dez" (E07), "Estou bastante satisfeito" (E13) e “Completamente satisfeita" (E15). Tendo isso em vista, pode se dizer que através dos dados coletados nas entrevistas e nos documentos acessados, a implementação desse plano de benefícios está sendo um sucesso.

Por fim, a última pergunta do questionário para os colaboradores, pergunta 12, “O que você sugeriria para melhorar sua satisfação com o atual pacote de benefícios da OLX Brasil?”, nos dá uma ideia bem clara do que a OLX Brasil não oferece e a amostra entrevistada deseja. Dois entrevistados (E07 e E14) sugerem melhoras no plano de saúde, como a possibilidade de pais e mães como dependentes e o fim da coparticipação do plano que foi implementada nessa transição. Outros dois entrevistados (E11 e E13) citam o desejo de ter um auxílio *home office* maior. Além disso, o entrevistado (E05) fala sobre um benefício voltado para viagens e o entrevistado (E12) sobre um auxílio *pet*. Esses pedidos, se encaixam perfeitamente num dos pontos trazidos por Wood Jr e Filho (2007), que diz que os custos em remuneração variável vêm crescendo bastante e o que está por trás disso é um crescente aumento da pressão por novos itens na categoria de benefícios e uma maior elegibilidade para as opções já concedidas.

Outro ponto também que precisamos destacar é que cinco de treze entrevistados (E03, E04, E08, E10 e E15), na pergunta 12, sugeriram que para melhorar a sua satisfação com o pacote de benefícios oferecidos pela OLX Brasil, eles gostariam de ter algum tipo de verba

destinada para educação. Essas respostas foram “Voltar o auxílio educação que tínhamos no zap” (E03), “Uma linha a mais de valor para poder usar para educação” (E05), “Um auxílio de educação” (E06), “Auxílio educação de 500 reais por pessoa” (E10) e “Algum reembolso, para todas as pessoas, para capacitação” (E15). Numa pergunta tão livre quanto a 12, cinco pessoas responderem a mesma categoria de benefícios é um forte indicador de que falta um incentivo mais claro e direto para a capacitação dos colaboradores, contemplando as suas necessidades individuais, como os demais benefícios que foram flexibilizados nesse novo plano de benefícios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar qual é a percepção dos colaboradores da OLX Brasil a respeito do plano de benefícios flexíveis. Para tal, foram reunidas e analisadas as contribuições teóricas sobre remuneração, benefícios e benefícios flexíveis que mais poderiam contribuir para o presente estudo. Com essas teorias em mãos foi possível atingir os primeiros objetivos específicos do trabalho que eram “Conceituar remuneração”, “Contextualizar benefícios na remuneração total dos empregados” e “Conceituar benefícios flexíveis”. Depois disso, através do acesso a documentos da OLX Brasil e das entrevistas com quinze de seus colaboradores, dois do time responsável pela implementação do pacote de benefícios e treze, cada um de uma das diretorias da empresa, foi possível atingir os dois últimos objetivos específicos, “Elencar as expectativas do time de remuneração da OLX Brasil em relação a implementação do pacote de benefícios flexíveis.” e “Descrever o sistema de benefícios flexíveis da OLX Brasil”.

Com a coleta de dados e análise das informações recebidas foi possível entender que a percepção dos colaboradores da OLX Brasil a respeito do plano de benefícios flexíveis é bastante positiva. Com os dados quantitativos, coletados na pesquisa documental, vimos que 97% da empresa aprova o plano e com os dados qualitativos, coletados nas entrevistas, mesmo com uma amostra pequena em relação ao tamanho da empresa, foi possível destacar resultados para perguntas que foram unânimes e de caráter positivo. Dois exemplos que representam essa percepção são as respostas 100% positivas para a pergunta 1 “O que você achou do novo pacote de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil?” e para a pergunta 11, “Como está a sua satisfação com o atual pacote de benefícios da OLX Brasil?”, além disso, nove de treze entrevistados não apontam nenhuma desvantagem em relação ao pacote de benefícios que lhes é oferecido hoje.

Outro ponto importante a se considerar é que a expectativa do time de administração de gente, responsáveis pela implementação de novo pacote, segundo as informações coletadas, parece que foi atingida. Um dos principais objetivos dessa implementação era fornecer um plano de benefícios que tivesse como foco as pessoas da empresa, mas que também estivesse em linha com a saúde financeira da organização. Tendo isso em vista, analisando que um dos principais pontos discutidos na seção anterior foi como o plano de benefícios da OLX Brasil consegue abraçar as liberdades individuais de cada um, tende-se a entender que realmente as pessoas estão localizadas no centro desse plano de benefícios, que passa por pontos

fundamentais das necessidades humanas, como saúde mental e física, alimentação, esporte e lazer e saúde financeira.

Se tratando de uma grande empresa de tecnologia 100% brasileira, localizada em um mercado em constante expansão e extremamente competitivo, torna-se bastante relevante estudos que avaliem a remuneração e os benefícios de empresas semelhantes para que melhores soluções sejam oferecidas ao mercado. Com isso, mais pessoas podem ter acesso a planos de benefícios e pacotes de remuneração em que suas necessidades específicas também sejam contempladas.

Por fim, pode-se deixar como sugestão para futuras pesquisas a relação entre um pacote de benefícios flexíveis e a satisfação dos colaboradores com a empresa ou como estratégia de retenção de colaboradores. Também pode ser interessante pesquisar, de maneira mais profunda, o impacto de um plano de benefícios flexíveis na gestão financeira dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- #SOMOS OLX BRASIL.** [Rio de Janeiro, 10 dez. 2021]. LinkedIn: OLX Brasil
Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/olx-brasil/life/101e6cad-9557-45f3-b3bf-25386a72d7a9/?viewAsMember=true> Acesso em: 10 dez. 2021
- ANAPRO. Página inicial.** Disponível em < <https://www.anapro.com.br/>> Acessado 21 junho 2022.
- BASTOS, P. C.; FERNANDES, A. C.** Benefícios flexíveis como uma inovação no ambiente de trabalho. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 72-91, jun. 2016.
- BEUREN, I. M.; PAMPLONA, E.; LEITE, M.** Remuneração dos Executivos e Desempenho em Empresas Brasileiras Familiares e Não Familiares. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2020, v. 24, n. 6 pp. 514-531. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>> Acessado 13 maio 2022
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.** **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BRASIL.** Decreto-Lei 5.452 de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis do trabalho**, Brasília,DF, Out. 2017.
- CAMPOS, F. M.** **Benefícios: estudo de preferências e de efeitos decorrentes da sua atribuição.** Lisboa: Iscte, 2020. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/21403>](http://hdl.handle.net/10071/21403) Acesso em: 13 maio 2022.
- CHAVES, R.; LIMA, L.** Análise da Gestão de Remuneração nas Melhores Empresas para Trabalhar em 2019, no Brasil. **Percursos Acadêmicos**, Belo Horizonte, v. 11, n. 21, jan./jun. 2021
- DIÁRIO POPULAR.** **Mercado de tecnologia tem mais vagas do que profissionais.** Disponível em: < <https://www.diariopopular.com.br/tecnologia/mercado-de-tecnologia-tem-mais-vagas-do-que-profissionais-168866/>> Acesso em: 05 fev 2022.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A.** **Gestão de Pessoas Realidade Atual e Desafios Futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.
- G1 - ECONOMIA.** **OLX conclui compra de 100% do Grupo Zap por R\$2,9 bilhões.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/11/03/olx-conclui-compra-do-grupo-zap-por-r-29-bilhoes.ghtml>> Acesso em: 07 fev 2021.
- GIL, A. C.** **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** ed. 4 São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C.** **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, T. et al. Plano de benefícios como fator motivacional: Estudo em empresa familiar do setor metalúrgico. **Portal Metodista de Periódicos Científicos e Acadêmicos [online]**. 2018, v. 14, n. 1 pp. 351-375. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/7063/pdf>> Acessado 13 maio 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

NEOFEEED. **A disputa que está botando fogo no bilionário mercado de benefícios**. Disponível em: < <https://neofeed.com.br/blog/home/a-disputa-que-esta-botando-fogo-no-bilionario-mercado-de-beneficios/>> Acesso em: 02 mar 2021.

OLX Brasil. **Diretrizes de implementação do plano de benefícios flexíveis**. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1093182907836692>> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Material de apresentação do Onboarding**. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1109480419540274>> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Organograma da empresa**. Disponível em: <https://somosolxbr.workplace.com/work/org/100062375800621/?ref=org_chart> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Página da cultura**. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1098042224017427>> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Pesquisa de Clima**. Disponível em: <https://olx.cultureamp.com/session/sign_in?redirect=https%3A%2F%2Folx.cultureamp.com%2Fapp%2Fhome%3Flocale%3Den> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Pesquisa de satisfação dos benefícios**. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1238052764017427>> Acesso em: 22 jun. 2022

OLX Brasil. **Política de benefícios da OLX Brasil**. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1105693923252257>> Acesso em: 22 jun. 2022

SANTOS, F. S. et al. Benefícios Flexíveis: Estudo de caso em uma indústria de autopeças. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia [online]**. 2017, v. 7, n. 1 pp. 7-28. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771304>> Acessado 13 maio 2022.

VERGARA, S. C. (2012). **Métodos de pesquisa em administração** (5a ed). São Paulo: Atlas

VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. In: VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 1, p. 15-24.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em administração**. São Paulo: FGV, 2004.

APENDICE A – Roteiro de entrevista com time de administração de gente

1. No cenário de integração da OLX com o grupo Zap, como surgiu a ideia da implementação de um plano de benefícios flexíveis?
2. Por que essa decisão foi tomada? Quais foram os argumentos que sustentaram essa decisão?
3. Os benefícios concedidos pela OLX eram considerados satisfatórios?
4. Os benefícios concedidos pelo Grupo Zap eram considerados satisfatórios?
5. Quem foram as pessoas que tomaram essa decisão?
6. Como foi o processo de estruturação do plano de benefícios flexíveis?
7. Levando em consideração o momento da empresa, como foi o processo de implementação do novo pacote de benefícios?
8. Quais desafios vocês enfrentaram durante a implementação desse novo pacote de benefícios?
9. Houve alguma resistência para esse processo? Se sim qual ou de quem?
10. Quais foram os valores da cultura organizacional que nortearam a criação do novo plano de benefícios?
11. Quais foram os critérios para a tomada de decisão do fornecedor desses benefícios flexíveis.

APENDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores

1. O que você achou do novo pacote de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil?
2. O que você achou do processo de implementação do novo formato de benefícios flexíveis?
3. Caso haja alguma, quais vantagens você viu no novo pacote de benefícios flexíveis?
4. Caso haja alguma, quais desvantagens você viu no novo pacote de benefícios flexíveis?
5. Quais mudanças o novo pacote de benefícios flexíveis gerou no seu dia a dia?
6. Com a mudança de pacote de benefícios, você perdeu algum? Se sim, quais?
7. Como os benefícios oferecidos pela OLX Brasil impactam a sua motivação no dia a dia?
8. Em quais categorias (ex: Alimentação, lazer, farmácia, mercado, transporte...) você mais utiliza seu saldo disponível?
9. Olhando para o mercado, o que você consegue ver de diferente no pacote de benefícios flexíveis oferecido pela OLX Brasil?
10. Comparando com o momento pre integração, o que você acha que mais mudou em relação ao pacote de benefícios
11. Como está a sua satisfação com o atual pacote de benefícios da OLX Brasil?
12. O que você sugeriria para melhorar sua satisfação com o o atual pacote de benefícios da OLX Brasil?

APENDICE C – Compilação das respostas dadas pelos entrevistados

Pergunta	E03	E04	E05
P01	"Muito Bom" "Não vejo em momento nenhum que sai perdendo" "	"O novo pacote de benefícios além de valorizar o funcionário ele deixa a gente muito independente pra usar conforme a necessidade"	"Eu achei muito bom porque me deu flexibilidade" "Nem todos os lugares de alimentação aceitavam o Ticket" "Tinha meses que eu nem usava o saldo completo" Hoje está muito bom" "Consigo usar ele em qualquer estabelecimento" "Consigo destinar exatamente para os meus custos e necessidades do dia a dia"
P02	"As informações foram claras"	"Eu achei o processo bem tranquilo, principalmente porque eu já conhecia esses benefícios que a gente tem atualmente." "Foi um processo bem intuitivo"	"Eu acho que ficou claro" "Tiveram eventos falando sobre isso" "portas abertas, faccs, perguntas e respostas, conteúdo na biblioteca do conhecimento" "Qualquer informação que eu preciso eu consigo encontrar"
P03	"A maior vantagem é o flash, você tem escolha de administrar tudo da maneira que achar melhor"	"As possibilidades de utilização"	"Usar a verba para a necessidade que eu tenho naquele momento" "Usar com o que eu bem entender" "Eu acho que me atende muito bem por ser flexível"
P04	"O pessoal de tech do zap tinha uma verba de R\$ 2.000,00 pro ano pra utilizar com capacitações que agora não tem mais"	"Eu não vejo desvantagem nenhuma" "Eu acho até a OLX até um pouco acima do mercado" "Eu acho que a OLX retém muita gente por conta dos benefícios" "Principalmente o plano de saúde, que cobre coisas que os padrões do mercado não costumam cobrir"	"acho que não" "Não vejo desvantagem, só vantagem" "Continuo fazendo o que eu fazia e ainda faço coisas além"

P05	"Teve uma mudança na maneira que controlo meu dinheiro, já que com o flash da pra fazer mercado"	"Pra mim a principal mudança foi o flash pelas possibilidades de utilização que ele oferece"	"O que foi legal foi a psicologia viva" "O Gym pass mudou também com o acesso a aplicativos de saúde que são pagos" "Tem aplicativo de meditação, nutrição, é bem legal mesmo"
P06	"A bolsa de educação que a gente tinha no Zap"	"Pelo que eu me lembre não perdi nenhum, só melhoras nos que eu já tinha"	"Não perdi nenhum" "Não que eu saiba"
P07	"Os benefícios fazem diferença para você se manter na empresa que está, mas não no meu dia a dia"	"50% sim" "Impacta" "Eu acho que o benefício é 50% da motivação, além dos objetivos da empresa"	"Eu acho que muito" "Eu me sinto muito segura" "Qualquer coisa que aconteça na minha condição de saúde eu uso o aplicativo de telemedicina" "Eu também peço reembolso da minha psicóloga que eu faço semanal" "A Fidati me ajuda com todas as dúvidas que eu tenho sobre reembolso"
P08	"Alimentação"	"Alimentação e Lazer"	"Alimentação" Transporte"

P09	"Em relação ao mercado, o pacote que temos aqui é bom, mas poderia ser melhor"	"Além do flash, seria o auxílio creche" "Eu acho que o auxílio creche é algo bem fora da curva"	"Diferença positiva seria o flash" "Poucas empresas de outros segmentos tem" "Empresas de tecnologia já estão correndo atrás disso" "Todos os segmentos do mercado a gente está muito a frente" "Comparando apenas com tecnologia a gente está muito igual" "Acho que o falta é algum programa de pontos pra usar pra trocar por experiências ou produtos, que eu vejo em outras empresas"
P10	"O que mudou pra mim de fato, foi só essa questão de educação, no mais foi apenas a forma de utilizar os benefícios"	"Eu acho que o que mais mudou foi algo que mudou de 8 pra 80" "Igualar os pacotes para as duas empresas foi algo interessante"	"Com certeza foi flash" "A flexibilização é o ponto mais diferente que tivemos"
P11	"Muito boa"	"Satisfação é 100%" "Eu acho que os benefícios aqui atendem perfeitamente a nossa demanda"	"Muito satisfeita"
P12	"Voltar o auxílio educação que tínhamos no zap"	"Um incentivo a estudos seria interessante" "Uma linha a mais de valor para poder usar para educação"	"Eu acho que ter um benefício atrelado a viagens" "A empresa paga 80% e colaborador 20% "

Pergunta	E06	E07	E08
P01	<p>"Eu achei o programa bem atraente"</p> <p>"Cada pessoa é diferente e a empresa reconhecer isso é muito legal"</p> <p>"Ter a possibilidade de investir o valor do cartão em outras frentes é muito positivo"</p> <p>"Pra mim foi muito bom"</p>	<p>"Eu achei muito bom"</p> <p>"Cartão flex e psicologia viva e auxílio <i>home office</i> foram muito bons pra mim"</p> <p>"Eu dou meu cartão para a minha mãe, então me ajudou muito a gerir os recursos que eu dava pra ela"</p>	<p>"Eu gosto bastante do pacote de benefícios"</p> <p>"Nossa realidade de vida no trabalho remoto mudou bastante e flexibilização ajudou a ficar mais coerente com a nossa necessidade"</p> <p>"Eu acho que poderiam flexibilizar um pouco mais"</p>
P02	<p>"Achei que foi tudo bem comunicado"</p> <p>"Eu lembro que teve problema com a primeira empresa que ia fornecer o cartão"</p> <p>"Demorou uns dois, três meses pro cartão novo chegar"</p> <p>"Acho que no geral o processo foi satisfatório"</p>	<p>"O processo de comunicação foi bem transparente"</p> <p>"Foi tudo bem ágil"</p> <p>"Não tive nenhuma fricção, então foi ótimo"</p>	<p>"O time estava o tempo todo preocupado em ser transparente com as pessoas"</p> <p>"Eu acho que as pessoas tiveram bastante visibilidade do que estava acontecendo"</p>
P03	<p>"Em geral é você poder usar em outras frentes"</p> <p>"Ter essa flexibilidade é importante por que nem sempre você quer usar tudo em alimentação"</p>	<p>"A flexibilidade pra mim é a melhor vantagem"</p> <p>"Cada um é cada um e ser flexível me ajuda nos custos"</p>	<p>"Eu acho que a flexibilização dos valores no flash foi o principal"</p>
P04	<p>"Nenhuma"</p> <p>"A única coisa foi alguns lugares que não aceitam, mas não vejo como desvantagem pois aceitam muito mais que o antigo"</p>	<p>"Não vi nenhuma"</p>	<p>"A única desvantagem foi a coparticipação do convênio"</p>

P05	<p>"Poder usar o dinheiro da maneira que quiser"</p> <p>"A possibilidade de fazer uma gestão financeira melhor"</p> <p>"Economizar e usar o dinheiro em outras frentes"</p>	<p>"Eu não precisar gerir financeiramente o dinheiro que eu dou para a minha mãe"</p> <p>"Ganhei mais tempo com essa facilidade"</p>	<p>"Foi poder usar o valor do vale refeição e auxílio <i>home office</i> com o que eu quiser"</p> <p>"O psicologia viva pra mim também me impactou bastante quando passou a ser oferecido"</p>
P06	<p>"Eu acredito que não"</p> <p>"Eu não perdi nenhum"</p>	<p>"Não que eu sabia"</p>	<p>"Acho que só essa questão da coparticipação"</p> <p>"Mas acho que com a subida do nível do plano compensou"</p>
P07	<p>"Falando como estagiário, eu acho o programa de benefícios aqui muito bom"</p> <p>"Geralmente estagiário não tem direito a plano de saúde e aqui tem"</p> <p>"Eu acho que ter um plano de saúde impacta minha motivação"</p> <p>"Fora o plano de saúde o auxílio <i>Home Office</i> também ajuda nessa motivação"</p> <p>Também acho que temos um bom valor de vale refeição e alimentação em relação o mercado e isso me motiva como estagiário"</p>	<p>"O impacto pra mim está no que a flexibilidade dos auxílios no cartão me proporcionam, já que não tenho moradia fixa"</p> <p>"Isso me motiva também no sentido de que, se dar autonomia pro colaborador está nos planos da empresa, significa que existe de fato um olhar mais atento para o colaborador"</p>	<p>"Eu acho que impactam positivamente"</p> <p>"Eu saber que tem licença maternidade estendida me fazem pensar que estou em um ambiente mais acolhedor"</p>
P08	<p>"Transporte"</p> <p>"Autocuidado"</p> <p>Alimentação"</p>	<p>"Minha mãe usa muito em alimentação e Transporte"</p>	<p>"Alimentação"</p>

<p>P09</p>	<p>"Eu acho que o plano de saúde na perspectiva de estagiário" "O auxílio <i>Home Office</i> também é muito bom pra mim sendo estagiário"</p>	<p>"Stock Options pra mim é um grande diferencial. Com o valor que consegui vender minhas ações consegui dar entrada na casa própria dos meus pais"</p>	<p>"Eu acho que o pacote está bem dentro do mercado" "O valor do vale refeição é um pouco abaixo do que o de outras empresas, mas quando você analisa o todo fica bem competitivo"</p>
<p>P10</p>	<p>"O tecket que era usado antes era bem ruim, já que não aceitava em vários lugares" "A flexibilidade e as possibilidades de usar o flash foi a mudança que eu mais senti"</p>	<p>"O que mais mudou foi a flexibilidade mesmo"</p>	<p>"Eu acho que pra mim foi a flexibilização" "Eu acho que se continuasses só com o VR, não seria positivo pra mim só trabalhando de casa"</p>
<p>P11</p>	<p>"Excelente" "Ótima" "Muito boa"</p>	<p>"Nota dez de dez"</p>	<p>"Eu to bem satisfeita"</p>
<p>P12</p>	<p>"Pra mim seria o valor do vale refeição e alimentação ser igual para efetivos e estagiários"</p>	<p>"Possibilidade de pais e mães serem dependentes no plano de saúde"</p>	<p>"Um auxílio de educação"</p>

Pergunta	E09	E10	E11
P01	<p>"Eu achei que foi muito bom"</p> <p>"Pra mim não mudou muita coisa"</p> <p>"O cartão flash eu achei ótimo, já que hoje posso gastar com outras coisas"</p>	<p>"Eu acho que é muito bom, já que temos pessoas muito diversas na empresa"</p> <p>"Pra mim fez muito sentido"</p>	<p>"Eu considero o pacote bastante completo"</p> <p>"Mas o principal é ter liberdade para fazer as escolhas"</p>
P02	<p>"Eu acho que foi ok"</p>	<p>"O time se preocupou muito em dar contexto e ter espaço para tirar dúvidas"</p> <p>"A gente tinha diferentes ferramentas para conseguir a informação"</p>	<p>"Eu achei intuitivo"</p> <p>"Foi supertranquilo"</p>
P03	<p>"Na pandemia eu não usava o vale refeição, mas com flash eu posso usar na farmácia, o que foi muito bom pra mim"</p>	<p>"A vantagem de maior flexibilidade no uso da verba"</p> <p>"Maior abrangência de atendimento no que as pessoas precisam"</p>	<p>"Todos terem os mesmos benefícios"</p> <p>"O principal é a flexibilidade"</p>
P04	<p>"Não"</p>	<p>"Até onde fomos não vi desvantagem"</p>	<p>"Zero desvantagem"</p>

P05	"O que mais mudou pra mim foi poder usar o cartão onde quiser"	"A maior mudança foi a liberdade de usar a verba no que quiser" "O aumento das licenças afeta como eu enxergo a empresa no dia a dia"	"Minha fatura do cartão de crédito abaixou"
P06	"Não perdi nenhum"	"Não tive nenhuma perda, pelo contrário, só ganhos!"	"Só ganhei coisas, não perdi nada"
P07	"Pra mim é bom saber que temos" "Eu acho que ele é importante pra minha motivação" "Eu uso pouco, mas o que eu uso, eu uso bastante"	"A empresa me proporcionar o que eu preciso me motiva no dia a dia" "O equilíbrio entre saúde mental e física se complementam" "A empresa ir de encontro com o que eu acredito faz muita diferença pra me manter na empresa"	"Acredito que o benefício flexível somado a stock options, previdência privada e plano de saúde, isso se torna parte essencial da minha motivação no dia a dia"
P08	"Alimentação e farmácia"	"Alimentação e refeição" "Antes eu gastava com outras coisas, mas preferi usar essa verba no supermercado ou em restaurantes"	"Alimentação, só que mais distribuídas"

P09	"Eu não sei responder, mas acho que a gente tem um pacote acima do básico"	<p>"Eu acho que tem muita empresa que n faz o que a gente faz"</p> <p>"Quando a gente se compara com o mercado em geral a gente está um passo na frente"</p> <p>"No mercado de tecnologia, algumas empresas tem um pacote melhor que o nosso"</p> <p>"Tem empresas que dão auxílio educação"</p>	"O pacote pode não ter o maior valor de vale de todos, mas contando com tudo, por exemplo plano de saúde, é muito completo"
P10	"O Auxílio <i>home office</i> pra mim foi um diferencial"	<p>"Pra mim mudou a flexibilidade do flash"</p> <p>"A extensão das licenças"</p>	<p>"A robustez" "Todos os meus benefícios foram melhorados"</p> <p>"Previdência privada eu não tinha antes"</p>
P11	"Boa"	<p>"Eu acho muito bom"</p> <p>"Pra ser ótima o valor do flash poderia ser maior"</p> <p>"Eu acho que é um pacote completo que atende um público diverso"</p>	"Bem alta"
P12	"Um incentivo melhor para prática de atividades físicas"	"Auxílio educação de 500 reais por pessoa"	"Um auxílio <i>home office</i> maior"

Pergunta	E12	E13
P01	<p>"Perfeito"</p> <p>"Se encaixou muito no cenário variado do <i>home office</i>"</p> <p>"Agora com o flash eu não tenho preocupação se vai aceitar meu cartão ou não"</p>	<p>"Eu achei excelente" "De forma geral atende muito bem as necessidades"</p> <p>"Eu sou completamente resguardado pelo pacote que a OLX oferece"</p>
P02	<p>"eu vejo com o mais correto possível"</p> <p>"Recebi o cartão em casa e as outras carteirinhas eram virtuais"</p>	<p>"Eu achei bem fluido"</p> <p>"A empresa ouviu os funcionários"</p>
P03	<p>"Não ficar preocupado se meu cartão vai aceitar nos lugares"</p>	<p>"Abraçar as necessidades das pessoas"</p> <p>"Me possibilita ter bastante abertura na hora de investir esse benefício"</p>
P04	<p>"Não vejo desvantagem"</p>	<p>"Exige uma maturidade maior para fazer a gestão financeira"</p>

P05	<p>"Me deu autonomia de gerir meus benefícios"</p> <p>"Me ajudou financeiramente"</p>	<p>"Eu priorizo todos os meus gastos no flash no começo do mês"</p> <p>"O <i>gympass</i> me iniciou um novo esporte"</p>
P06	<p>"Não perdi nenhum benefício"</p>	<p>"A gente perdeu o vale transporte"</p>
P07	<p>"Eu acredito que os benefícios podem ser uma representação da cultura da empresa no cenário remoto"</p> <p>"A busca por melhorar os benefícios me motiva muito"</p>	<p>"Impactam na satisfação no trabalho"</p> <p>"Como eu me sinto contemplado, eu não olho para outras ofertas"</p>
P08	<p>"Alimentação e viagens"</p>	<p>"Alimentação, farmácia e lazer"</p>

P09	<p>"Eu vejo muita diferença" "A própria flexibilidade já é um diferencial"</p>	<p>"O diferencial é o cartão flexível"</p>
P10	<p>"O que mais mudou pra mim foi o formato do vale refeição"</p>	<p>"O pacote caminhar para ser o mais atrativo possível" "A maior diferença foi o flash"</p>
P11	<p>"Alta" "De zero a dez seria um oito pra nove"</p>	<p>"Estou bastante satisfeito"</p>
P12	<p>"Auxílio pet"</p>	<p>"O auxílio <i>home office</i> poderia ser um pouco maior"</p>

Pergunta	E14	E15
P01	<p>"Comparado ao mercado e ao estilo de vida que temos hoje é bem coerente"</p> <p>"Muito atraente quando se fala de mercado"</p>	<p>"Eu achei excelente"</p> <p>"Pra mim era um dor a parte de vale refeição e alimentação, já que muito lugar não aceitava"</p> <p>"Na pandemia eu cheguei a acumular três ou quatro meses de vale alimentação"</p>
P02	<p>"Foi um processo cuidadoso"</p> <p>"Nos entendemos o porquê daquilo estava sendo feito"</p>	<p>"Pra mim foi muito fluido"</p> <p>"Eu entendi tudo que precisava fazer"</p>
P03	<p>"Ter liberdade das nossas escolhas"</p> <p>"Porém precisamos ter mais maturidade"</p>	<p>"Poder usar em qualquer lugar"</p> <p>"Vantagem de ter esses benefícios em único cartão"</p>
P04	<p>"Eu acho difícil falar de desvantagem"</p> <p>"Eu hoje não vejo desvantagem nenhuma"</p> <p>"Se não tiver cuidado você pode acabar tendo problemas para gerir os valores"</p>	<p>"Nenhuma desvantagem"</p> <p>"O valor é maior do que era"</p>

P05	<p>"A praticidade de ter acesso a tudo pelo celular"</p> <p>"E o cartão passar em vários estabelecimentos"</p>	<p>"Eu conheci minha terapeuta atual no psicologia viva"</p> <p>"O <i>Gympass</i> foi ótimo pra eu conhecer academias perto de mim"</p> <p>"Poder pagar direto pelos aplicativos de delivery"</p> <p>"A previdência privada ficou muito melhor a acessibilidade"</p>
P06	<p>"Não perdi"</p> <p>"Eu ganhei, na verdade"</p>	<p>"Nenhum"</p>
P07	<p>"Os benefícios são algo muito relevante que colocamos na balança na hora de pensar em ir pra qualquer outro lugar"</p> <p>"O cartão flexível tem um impacto grande na percepção do salário"</p>	<p>"Esses benefícios me trazem senso de pertencimento"</p> <p>"Orgulho da empresa que estou"</p> <p>"A licença maternidade estendida me faz pensar muito antes de cogitar sair da OLX"</p> <p>"A previdência privada ajuda muito também na minha remuneração total"</p>
P08	<p>"Alimentação e Transporte"</p>	<p>"Alimentação"</p>

P09	"O diferencial é conseguir personalizar esse de acordo com a sua rotina"	"O flash" "A previdência privada" "Licença maternidade estendida"
P10	"Tive acesso a um pacote de benefícios que tem foco nas pessoas"	"O flash" "O auxílio <i>home office</i> " "Licença maternidade estendida"
P11	"Muito boa" "O que eu senti só foi a coparticipação do plano, mas no final o nível do plano compensa"	"Nota dez" "Completamente satisfeita"
P12	"Acredito que não ter coparticipação no plano de saúde"	"Algum reembolso, para todas as pessoas, para capacitação"